



**Plan de negocios para la implementación de una cafetería pet
friendly & pet shop orientada a los niveles socioeconómicos A, B y
C1 de Lima Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:**

Diana Guzman Esteban

Edgardo Jorge Camargo

Giovanna Assante Yañez

Vanessa Ladrón de Guevara Yactayo

Programa de la Maestría en Administración

Lima, 25 de setiembre del 2018

Esta tesis

**Plan de negocios para la implementación de una cafetería pet friendly &
pet shop orientada a los niveles socioeconómicos A, B y C1 de Lima
Metropolitana**

ha sido aprobada.

.....
Luis Ramos (Jurado)

.....
Kety Jauregui (Jurado)

.....
Cecilia Esteves (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A mis padres, Adalberto y Maribel por su apoyo incondicional, y a mi hija Sophia por su comprensión y por alentarme durante esta etapa.

Diana Guzman Esteban

A mi familia, porque siempre me incentivaron a la superación personal y profesional, y por su apoyo y confianza en todo momento.

Edgardo Jorge Camargo

A mis padres por su apoyo incondicional y paciencia en el día a día durante esta etapa.

Giovanna Assante Yañez

A mi madre, Yris por su apoyo incondicional, a mi padre, Luis por sus enseñanzas, a Pamela y Andrés por alentarme a continuar con mis proyectos profesionales y personales y a mi pequeño Liam por su fortaleza y paciencia.

Vanessa Ladrón de Guevara Yactayo

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE IDEA DE NEGOCIO 1

1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Objetivos	1
1.2.1.	<i>Objetivo general</i>	1
1.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	1
1.3.	Metodología	2
1.3.1.	<i>Fuentes secundarias</i>	2
4.1.1.	<i>Fuentes primarias</i>	3
4.2.	Alcances y limitaciones	4
4.2.1.	<i>Alcances</i>	4
4.2.2.	<i>Limitaciones</i>	5
5.1.	Justificación y contribución	6
5.1.1.	<i>Justificación</i>	6
5.1.2.	<i>Contribución</i>	7

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA 9

2.1.	Tendencias mundiales	9
2.2.	Humanización de mascotas	11
2.3.	Definición del modelo de negocio	13
2.4.	Características del negocio	16
2.5.	Conceptos en el plan de negocio	17

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL SECTOR 18

3.1.	Análisis del sector de cafeterías en el Perú	18
3.2.	Análisis del macroentorno	19
3.2.1.	<i>Aspecto sociocultural</i>	19
3.2.2.	<i>Aspecto económico</i>	21
3.2.3.	<i>Aspecto político</i>	23
3.2.4.	<i>Aspecto tecnológico</i>	24
3.2.5.	<i>Aspecto ecológico</i>	25
3.3.	Análisis del micro entorno	26
3.3.1.	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	26

3.4. Conclusiones del capítulo.....	28
-------------------------------------	----

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... 31

4.1. Objetivos de la investigación	31
4.1.1. <i>Objetivo general</i>	31
4.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	31
4.2. Metodología de la investigación	32
4.2.1. <i>Información secundaria</i>	32
4.2.2. <i>Información primaria</i>	32
4.2.3. <i>Mercado</i>	34
4.3. Resultados de la investigación exploratoria	38
4.3.1. <i>Estudio de la demanda</i>	38
4.3.2. <i>Estudio de la oferta</i>	51
4.4. Resultados de la investigación concluyente	54
4.4.1. <i>Demanda efectiva</i>	54
4.4.2. <i>Demanda potencial</i>	57
4.4.3. <i>Mercado total</i>	60
4.5. Conclusiones del capítulo.....	62

CAPÍTULO V. DISEÑO DEL SERVICIO / PRODUCTO 64

5.1. Propuesta de valor	64
5.2. Distribución del entorno.....	67
5.3. Conclusiones del capítulo.....	70

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA 71

6.1. Misión.....	72
6.2. Visión	72
6.3. Valores	72
6.4. Análisis FODA.....	72
6.4.1. <i>Fortalezas</i>	72
6.4.2. <i>Oportunidades</i>	73
6.4.3. <i>Debilidades</i>	73
6.4.4. <i>Amenazas</i>	73

6.5.	Objetivos Estratégicos (OE).....	75
6.6.	Ventaja Competitiva.....	77
6.6.1.	<i>Fuentes Generadoras de Ventaja Competitiva</i>	77
6.7.	Conclusiones del capítulo.....	79

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING..... 80

7.1.	Público objetivo.....	80
7.2.	Objetivo de Marketing	80
7.3.	Problemática del lanzamiento de la marca	81
7.4.	Estrategias de Marketing	81
7.4.1.	<i>Posicionamiento</i>	81
7.4.2.	<i>Marketing Mix (Funcional)</i>	82
7.5.	Presupuesto.....	88
7.6.	Conclusiones del capítulo.....	88

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES 90

8.1.	Descripción de los procesos de producción o protocolos de servicios.....	90
8.1.1.	<i>Lista de Procesos que se subcontratan vs internos</i>	90
8.2.	Infraestructura y equipamiento requeridos.....	94
8.2.1.	<i>Determinación de la Localización de la cafetería pet friendly & pet shop</i>	94
8.2.2.	<i>Determinación y administración de la capacidad instalada</i>	97
8.2.3.	<i>Diseño del local</i>	99
8.2.4.	<i>Características de los contratos de terceros</i>	99
8.2.5.	<i>Estimación de los costos de infraestructura y equipamiento</i>	102
8.3.	Aprovisionamiento de materias primas e insumos.....	107
8.3.1.	<i>Organización de compras</i>	107
8.3.2.	<i>Tipos de productos y criterios de selección de proveedores</i>	109
8.3.3.	<i>Procesos de control de calidad de la materia prima</i>	111
8.3.4.	<i>Requerimientos técnicos y determinación de stocks</i>	111
8.3.5.	<i>Formas de pago a proveedores</i>	114
8.3.6.	<i>Estimación del costo total de los insumos</i>	114
8.3.7.	<i>Estimación del costo del producto / servicio</i>	117
8.3.8.	<i>Costos indirectos o fijos</i>	118
8.3.9.	<i>Costos totales</i>	120

8.3.10.	<i>Punto de equilibrio</i>	121
8.3.11.	<i>Nivel mínimo de operaciones</i>	122
8.4.	Gestión de operaciones e indicadores de control	122
8.4.1.	<i>Diseño de producto: características técnicas del producto (certificaciones, homologaciones)</i>	122
8.4.2.	<i>Elección de la tecnología</i>	123
8.4.3.	<i>Procesos de operaciones y procesos de soporte</i>	123
8.4.4.	<i>Gestión de la demanda</i>	126
8.4.5.	<i>Indicadores de control</i>	126
8.5.	Plan de implementación	127
8.5.1.	<i>Puesta en marcha del negocio, aspectos legales y trámites en general</i> ..	127
8.5.2.	<i>Logística: Adquisición e instalación de todos los equipos, desarrollo e implementación de Sistema logístico</i>	132
8.5.3.	<i>Operaciones: Puesta a punto, periodo pre-operativo, marcha blanca</i> ...	135
8.6.	Conclusiones del capítulo.....	136

CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS..... 137

9.1.	Organización del recurso humano requerido.....	137
9.2.	Productividad estimada	137
9.3.	Reclutamiento: Búsqueda de personal y contratación.....	138
9.4.	Inducción y capacitación	142
9.5.	Estimación de los costos del recurso humano	144
9.6.	Conclusiones del capítulo.....	145

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO 146

10.1.	Estructura de la Inversión	146
10.1.1.	<i>Activos Fijos</i>	146
10.1.2.	<i>Gastos preoperativos</i>	147
10.1.3.	<i>Capital de Trabajo</i>	147
10.2.	Ingresos.....	148
10.3.	Costo de ventas	148
10.4.	Estado de Resultados	149
10.5.	Flujo de depreciación.....	150
10.6.	Flujo de caja operativo.....	152
10.7.	Flujo de Caja Económico.....	153

10.8.	Determinación de la viabilidad del proyecto	154
10.9.	Análisis de Sensibilidad.....	154
10.10.	Análisis de Escenarios	158
10.10.1.	<i>Escenario optimista</i>	158
10.10.2.	<i>Escenario pesimista</i>	158
10.11.	Participación de cada unidad de negocio.....	158
10.12.	Conclusiones del capítulo	159

CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN DE RIESGOS 160

11.1.	Identificación de riesgos	160
11.2.	Cuadro de probabilidades y escala de impactos	161
11.3.	Matriz de categorización de riesgos	161
11.4.	Matriz de Riesgos Priorizados	162
11.5.	Planes de contingencia.....	163
11.6.	Análisis de perspectivas futuras bajo un contexto positivo	163

CONCLUSIONES..... 164

RECOMENDACIONES 171

ANEXOS..... ¡Error! Marcador no definido.

BIBLIOGRAFÍA..... ¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Metodología Canvas para definir el negocio - Cafetería pet friendly & pet shop	15
Tabla 3.1 Cantidad de población de Lima metropolitana y Lima moderna por nivel socioeconómico del año 2017	20
Tabla 4.1 Variables consideradas para estimar la población objetivo	35
Tabla 4.2 Distribución muestral.....	37
Tabla 4.3 Preferencia de compra de productos para mascotas en la cafetería pet friendly.....	48
Tabla 4.4 Nivel de interés “muy interesados” vs frecuencia en acudir a cafetería	55
Tabla 4.5 Nivel de interés “muy interesados” vs rango de gasto por visita en cafetería	55
Tabla 4.6 Demanda efectiva S/ de la cafetería pet friendly	56
Tabla 4.7 Nivel de interés “muy interesados” vs frecuencia de compra productos para mascota	56
Tabla 4.8 Nivel de interés “muy interesados” vs rango de gasto por visita en el pet shop	57
Tabla 4.9 Demanda efectiva S/ de la cafetería pet shop	57
Tabla 4.10 Nivel de interés “interesados” vs frecuencia en acudir a cafetería	57
Tabla 4.11 Nivel de interés “interesados” vs rango de gasto por visita en cafetería ...	58
Tabla 4.12 Demanda potencial S/ de la cafetería pet friendly	58
Tabla 4.13 Nivel de interés “interesados” vs frecuencia de compra productos para mascota	59
Tabla 4.14 Nivel de interés “interesados” vs rango de gasto por visita en el pet shop	59
Tabla 4.15 Demanda potencial S/ del pet shop.....	60
Tabla 4.16 Mercado objetivo cafetería	61
Tabla 4.17 Mercado objetivo pet shop.....	62
Tabla 6.1 Matriz FODA	74
Tabla 7.1 Pronóstico de ventas de cafetería y pet shop	85
Tabla 7.2 Presupuesto de marketing por unidad de negocio.....	88
Tabla 8.1 Escala de preferencias de análisis jerárquico de procesos (AHP)	95
Tabla 8.2 Tabulación de pares	95
Tabla 8.3 Determinación del peso de los factores	95
Tabla 8.4 Determinación de la localización del negocio	97
Tabla 8.5 Análisis de la capacidad máxima.....	98
Tabla 8.6 Turnos picos y horas	98
Tabla 8.7 Área por ambiente.....	99
Tabla 8.8 Detalle de convenio – Seguro MAPFRE	100
Tabla 8.9 Costos de utensilios de cocina	102
Tabla 8.10 Costos de equipamiento de cocina.....	103
Tabla 8.11 Costo de mobiliario del comedor y cocina	103
Tabla 8.12 Costo de equipos electrónicos.....	104
Tabla 8.13 Costo de equipos de procesamiento de datos.....	104
Tabla 8.14 Costo de acondicionamiento de la cafetería.....	105

Tabla 8.15 Costo de habilitación de la cafetería	105
Tabla 8.16 Mobiliario del pet shop	105
Tabla 8.17 Maquinaria para elaboración de productos personalizados	106
Tabla 8.18 Equipos de procesamiento de datos del pet shop.....	106
Tabla 8.19 Costo de acondicionamiento del pet shop.....	106
Tabla 8.20 Costo de habilitación del pet shop	107
Tabla 8.25 Determinación de stock por tipo de ítem	112
Tabla 8.26 Costo de insumos, precio neto, precio de venta y margen de sándwiches y ensaladas	115
Tabla 8.27 Costo de insumos, precio neto, precio de venta y margen de postres y bebidas calientes	116
Tabla 8.28 Costo de insumos, precio neto, precio de venta y margen de bebidas frías y desayunos.....	116
Tabla 8.29 Costos variables por ticket promedio en cafetería	117
Tabla 8.30 Otros gastos cafetería.....	117
Tabla 8.31 Costo de productos de pet shop	118
Tabla 8.32 Otros gastos pet shop	118
Tabla 8.33 Cálculo del consumo de luz	119
Tabla 8.34 Consumo de agua e internet/teléfono.....	120
Tabla 8.35 Costos de ventas.....	120
Tabla 8.36 Gastos administrativos	121
Tabla 8.37 Costos totalizados y ventas en cafetería y pet shop.....	121
Tabla 8.38 Nivel mínimo esperado	122
Tabla 8.39 Indicadores de control de cafetería	127
Tabla 8.40 Indicadores de control de pet shop.....	127
Tabla 8.42 Cronograma de implementación de cafetería pet friendly y pet shop	134
Tabla 9.1 Necesidad de recursos humano en el negocio.....	137
Tabla 9.2 Productividad estimada en la cafetería	138
Tabla 9.3 Puestos, requerimientos del puesto y roles	140
Tabla 9.4 Puestos, competencias requeridas y capacitación inicial	143
Tabla 9.5 Requerimiento de unidades orgánicas	145
Tabla 10.1 Activos fijos para cafetería pet friendly.....	146
Tabla 10.2 Activos fijos para pet shop.....	146
Tabla 10.3 Gastos pre operativos para cafetería pet friendly.....	147
Tabla 10.4 Gastos pre operativos para pet shop	147
Tabla 10.5 Capital de trabajo de cafetería pet friendly & pet shop	147
Tabla 10.6 Ingresos proyectados de cafetería pet friendly & pet shop	148
Tabla 10.7 Costos de ventas proyectados de cafetería pet friendly & pet shop.....	148
Tabla 10.8 Estado de Resultados	149
Tabla 10.9 Flujo de depreciación del negocio	151
Tabla 10.10 Flujo de caja operativo.....	152
Tabla 10.11 Flujo de caja económico	153
Tabla 10.12 Análisis de Sensibilidad Utilidad Neta Año 1	155
Tabla 10.13 Análisis de Sensibilidad Valor Actual Neto	156
Tabla 10.14 Análisis de Sensibilidad Tasa Interna de Retorno	157
Tabla 10.15 Escenarios	158

Tabla 10.16 Participación de cada unidad de negocio	159
Tabla 11.1 Identificación de riesgos	160
Tabla 11.2 Probabilidades.....	161
Tabla 11.3 Escala de impactos.....	161
Tabla 11.4 Matriz de categorización de riesgos.....	161
Tabla 11.5 Matriz de riesgos priorizados.....	162

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Humanización de las mascotas	11
Figura 3.1 Distribución de la participación de mercado del sector de cafés.....	19
Figura 4.1 Segmentación de la población objetivo	35
Figura 4.2 Interés en visitar la cafetería pet friendly & pet shop.....	38
Figura 4.3 Atributos más importantes de la cafetería pet friendly & pet shop	39
Figura 4.4 Preferencia de compra en los productos que ofrece la cafetería pet friendly & pet shop	40
Figura 4.5 Gasto promedio en una visita a la cafetería pet friendly & pet shop.....	41
Figura 4.6 Frecuencia de visitas a la cafetería pet friendly & pet shop	42
Figura 4.7 Tiempo de permanecería en la cafetería pet friendly & pet shop.....	43
Figura 4.8 Días de visita a la cafetería pet friendly & pet shop	44
Figura 4.9 Horarios de visita a la cafetería pet friendly & pet shop	44
Figura 4.10 ¿Con quién iría acompañado a la cafetería pet friendly (aparte de su mascota)?	45
Figura 4.11 Interés de compra de productos para mascotas	46
Figura 4.12 Frecuencia de compra de productos para mascotas.....	46
Figura 4.13 Preferencia de compra de productos para mascotas en la cafetería pet friendly & pet shop	47
Figura 4.14 Gasto promedio mensual en productos para mascotas de la cafetería pet friendly.....	49
Figura 4.15 Importancia de la ubicación del local	50
Figura 4.16 Mercado total.....	60
Figura 4.17 Demanda total semanal en cafetería pet friendly.....	61
Figura 4.18 Demanda total semanal en cafetería pet shop.....	62
Figura 5.1 Mobiliario adaptado para mascotas	68
Figura 5.2 Bebedero para mascotas	68
Figura 5.3 Vista del pet shop	70
Figura 7.1 Logotipo del negocio	83
Figura 8.1 Fórmula de punto de equilibrio	121

DIANA GUZMAN ESTEBAN

Titulada en Ingeniería de Sistema de Información de la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas con 8 años de experiencia en gestión e implementación de proyectos de inteligencia de negocios en diferentes rubros. Tengo interés en colaborar en ámbitos de educación y responsabilidad social.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO DE CRÉDITO – BCP

Banco de Crédito del Perú, fundado en 1889, forma parte del Grupo Credicorp y es reconocido como el banco más grande del Perú.

Sub Gerente Adjunto de Asesoría de Información Junio 2018 – Actualidad

- Asesorar a las Unidades de Negocio y Staff en el uso de la información de repositorio de Inteligencia de negocios y Bigdata.
- Brindar información crediticia útil, oportuna y confiable a las diferentes áreas financieras, para la gestión y toma de decisiones, así como soluciones tecnológicas que permitan agregar valor y que permitan mayor eficiencia en las labores de los usuarios.
- Planificar, apoyar en el presupuesto respecto a la demanda referida a las necesidades de información, la cual debe estar alineada al plan estratégico del banco.
- Definir e implementar estrategias que generen valor a partir de los activos de información, y encontrar sinergias con otras Unidades de Negocio y Staff.

Sub Gerente Adjunto de Integración y Explotación de Información BI

Octubre 2013 – Mayo 2018

- Atender los requerimientos rápidos de las áreas usuarias con el objetivo de que la información se disponga oportunamente para el negocio del banco.
- Gestionar el desarrollo de los requerimientos, en lo relacionado a la herramienta de explotación BI, asignados al Datawarehouse incluyendo la asesoría necesaria a los usuarios en lo concerniente al uso óptimo de las herramientas BI así como también su selección y difusión.
- Capacitar a los usuarios en el uso de herramientas de explotación BI con el objetivo de que sean capaces de dar respuestas oportunas a clientes externos e internos.
- Gestionar proyectos internos de explotación de información, analiza los modelos existentes y propone acciones de mejora.
- Evaluar, seleccionar y realizar el seguimiento a los proveedores que desarrollan proyectos de explotación de información

DWCONSULWARE - DWC

Consultora dedicada a la implementación de proyectos de medición de rendimiento empresarial, así como proyectos de presupuestos y planeación financiera. La casa matriz se encuentra en Quito desde 1998 y además cuenta con oficinas en Lima, Guayaquil y una oficina corresponsal en Miami.

Consultor Senior de Business Analytics

Julio 2011 – Octubre 2013

- Levantamiento de información de negocio en empresas clientes
- Proponer soluciones de Inteligencia de Negocio.
- Análisis y diseño de soluciones de Inteligencia de Negocio en el área de desarrollo de sistemas de información.
- Capacitación a empresas clientes en las herramientas Cognos, el cual está orientado a la explotación de la información.
- Proyectos implementados en diversas empresas: Osinergmin, Yanbal International, Banbif, Scotiabank, Mibanco.
- Dictado de cursos de inteligencia de negocio en diversas empresas: BCP, IBM, Petroperú

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – 2018
Maestría en Administración

ESCUELA DE POSGRADO – UPC 2013 – 2013
Diplomado en Gestión de Proyectos

ESCUELA DE POSGRADO – UPC 2011 – 2012
Diplomado en Inteligencia de Negocios

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (5TO SUPERIOR)
2006 – 2011
Ingeniera de Sistemas de Información

EDGARDO JORGE CAMARGO

Contador Público Colegiado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con más de 10 años de experiencia en la docencia universitaria compartiendo con las nuevas generaciones mis experiencias obtenidas localmente y en el extranjero, en las áreas de Contabilidad, inglés y Supply Chain Management.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN

Profesor de la Facultad de Pregrado **Marzo 2008 – Actualidad**

- Responsable del dictado de cursos de idioma inglés: Leveling, Basic English, Intermediate English I, Intermediate English II, Intermediate English III.

Profesor de la Facultad de Ingeniería **Mar 2011 – Ago 2018**

- Responsable del dictado del curso Supply Chain Management en idioma inglés.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Profesor de inglés en el Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico (CIDUP) **Julio 2010 – Mayo 2014**

- Responsable del dictado de curso de inglés para negocios: English for Business y English for Accounting.

PETROLEOS DEL PERÚ – PETROPERU S.A.

Unidad Existencias y Materiales (Gerencia Información Financiera)

Julio 2001 – Diciembre 2004

- Responsable del análisis contable-financiero y coordinación del Movimiento de Productos a Granel (MPG) de las Plantas de Ventas a nivel Nacional.
- Responsable de la preparación y remisión de información mensual, sobre compras, ventas, producción e inventarios, de la empresa a diversas entidades estatales (INEI, MITINCI, BCR).

Unidad Estados Financieros (Gerencia Información Financiera)

Setiembre 1997 – Junio 2001

- Responsable del análisis de los Gastos Operativos, Administrativos y de Ventas de la empresa.
- Responsable del análisis de los Ingresos y Egresos Financieros, Ingresos y Egresos Extraordinarios.
- Responsable del análisis y corrección del Presupuesto de Gastos del Departamento Información Financiera y de la Gerencia Finanzas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – 2018
Maestría en Administración.

UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, SYDNEY 2005 – 2006
Master of Business in Accounting and Finance

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS – BUREAO VERITAS 2017
Auditor Interno Trinorma: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2013 – 2014
Programa Avanzado de Dirección de Empresas (PADE de Administración)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2013
Curso Introductorio de Systems, Applications and Products in Data Processing (SAP)

GIOVANNA ASSANTE YAÑEZ

Titulada en ingeniería industrial de la Universidad de Lima con 7 años de experiencia en Banca, control interno de procesos, gestión de riesgos relacionado con proveedores y logística, implementación de mejoras continuas, seguimiento y levantamiento de auditorías y SOX.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO DE CRÉDITO - BCP

Banco de Crédito del Perú, fundado en 1889, forma parte del Grupo Credicorp y es reconocido como el banco más grande del Perú.

Sub gerente adjunto de Control Interno

Julio 2015 – Actualidad

Responsable de dirigir comités gerenciales mensuales de control de riesgo de las gerencias de ingeniería, activo fijo y mantenimiento, encargada del asesoramiento y consultoría relacionados a gestión de riesgos respecto a procedimientos internos relacionados a proveedores.

- Mediante el monitoreo y seguimiento continuo se logró una disminución de los pagos pendientes de años pasados a arrendadores en 40% aproximadamente.
- Se monitoreo la regularización del etiquetado de activos pendientes, realizando un muestreo respecto a las evidencias revisadas por activo fijo.
- Se realizaron mejoras en procesos de SAP que generaban demoras en cargas de precios, reduciendo el tiempo de procesamiento a la tercera parte.
- Optimización de indicadores de desempeño en conjunto con las jefaturas.

Analista de Control Interno

Mayo 2013 – Junio 2015

Responsable de la administración de maestro de materiales SAP (módulo MM), encargada del filtrado de proveedores con el objetivo de conocer al proveedor y considerar en los procesos de compra a los que cumplieran con los requisitos definidos según el apetito de riesgo del área, lo cual forma parte del control de procesos de negociación y adjudicación de bienes y/o servicios, asegurando la transparencia de las adjudicaciones y verificar que los proveedores cumplan con los requisitos.

- Elaboré una evaluación en conjunto con la gerencia para monitorear el nivel de conocimiento del proceso de compra a la gerencia de negociación de compras.
- Se redujeron los reportes a fin de optimizar el tamaño de la información y considerar solo la data utilizada para la gestión.
- Participé en el proyecto de migración del sistema integral de gestión de contratos con proveedores, implementando mejoras que impactaron directamente en la reducción de tiempos del proceso.

Asistente de Control Interno

Octubre 2011 – Mayo 2015

Administré el repositorio de contratos con proveedores BCP, encargada de la revisión, codificación y registro de documentos contractuales con proveedores y responsable de la medición y seguimiento de indicadores de servicio de proveedores (ANS).

- Elaboré el comité de seguimiento de indicadores mensuales de servicio de proveedores
- Realicé el seguimiento de auditorías de pedidos de compras semanales y solicitudes de pedido.
- Organización y mejora de bases de datos internas de seguimiento de contratos.
- Automatización de presentaciones de los indicadores de niveles de servicios de proveedores (comités gerenciales).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – 2018
Maestría en Administración

LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE – LSE
Mayo 2018
Custom programme – Markets in the global economy

UNIVERSIDAD DE LIMA 2008 – 2012
Titulado en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

SISTEMAS UNI: *EXCEL AVANZADO* 2009

INSTITUTO PERUANO BRITANICO: *Certificado de Cambridge FCE – First Certificate of English* 2008

INSTITUTO PERUANO BRITANICO: *INGLÉS AVANZADO* 2006 - 2008

VANESSA LADRÓN DE GUEVARA YACTAYO

Contadora Pública Colegiada de la Universidad San Martín de Porres, con más de 12 años de experiencia en auditoría financiera, planeamiento financiero, gestión de riesgos, auditoría de procesos y SOX, control de gestión y procesos de convergencia bajo Normas Internacionales de Información Financiera, procesos de due diligence, auditoría de fraude, entre otros. Nivel avanzado de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

DEMICHELLI, SARRIO & ASOCIADOS S.C. – GRANT THORNTON PERU

Empresa de servicios profesionales de auditoría y consultoría

Gerente de Auditoría

Octubre 2016 - Actualidad

- Responsable de auditorías de clientes locales y referidos bajo principios de contabilidad generalmente aceptados en Perú, Normas Internacionales de Información Financiera y US GAAP, revisión de controles internos bajo SOX, revisión de reportes y revisión de estados financieros intermedios y consolidados de diversas entidades, así como trabajos de due diligence.
- A cargo del equipo responsable de la auditoría de diversas entidades de las industrias de manufactura, retail, servicios, construcción, entre otras.
- Encargada de la preparación y dictado de capacitaciones internas.
- Preparación de presupuestos y propuestas para diversos clientes.

GRIS & ASOCIADOS S.C.R.L. – DELOITTE PERU

Empresa de servicios profesionales de auditoría y consultoría

Gerente de Auditoría

Agosto 2007 – Mayo 2016

Lideré varios equipos de trabajo a cargo de auditorías financieras de clientes locales e internacionales bajo Normas Internacionales de Información Financiera, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos de Norteamérica o en Perú, adopción de NIIF, revisión de controles SOX, procesos de due diligence, entre otros.

- Responsable de la elaboración de presupuestos, presentaciones ante clientes prospectivos y negociaciones de honorarios de la cartera de clientes asignada.
- Formé parte del equipo de capacitación para asistentes nuevos, asistentes con experiencia y seniors, preparando y dictando cursos de diversa índole.
- Miembro activo de la Fundación Deloitte, asociación responsable de actividades de responsabilidad social.

BAKER TILLY PERU

Empresa de servicios profesionales de auditoría y consultoría

Asistente de Auditoría

Febrero 2006 – Julio 2007

- Desarrollo del plan de auditoría para diversos clientes de las industrias de retail, construcción, servicios, farmacéuticas, entre otros.
- Elaboración de papeles de trabajo de los rubros asignados.
- Armado de notas a los estados financieros para los informes de auditoría

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018
Maestría en Administración

UNIVERSIDAD DE LIMA 2011
Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera

UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES (5TO SUPERIOR) 2001 - 2004
Licenciada Contabilidad y Finanzas

OTROS ESTUDIOS

Instituto de Idiomas de la Universidad Católica del Perú: INGLÉS AVANZADO
2015 - 2016

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

Fundación Deloitte – Facilitador 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La tendencia pet friendly se ha fortalecido en los últimos años, esto se ve reflejado en la promulgación de leyes para la protección y bienestar animal por parte del gobierno peruano, el incremento en el gasto realizado por los dueños de mascotas en diversas actividades y productos para la satisfacción de sus “mejores amigos”, el involucramiento de la población en las campañas de responsabilidad social como son las campañas de adopción, esterilización y castración y desparasitación, entre otros.

Esta tendencia positiva, se evidencia en diversas fuentes como son: el reporte publicado por la empresa Ipsos Apoyo, la que asegura que, en el año 1995, el 52% de los hogares de Lima Metropolitana tenía una mascota, comparado con el año 2014, en donde el resultado asciende a 58%, en el año 2016, la empresa CPI publicó su encuesta sobre tenencia de mascotas, donde el 62.4% de los hogares en Lima Metropolitana afirmaron tener una mascota, de los cuales el 80.1% prefieren a los perros.

Ipsos Apoyo indica que la posesión de mascotas dejó de ser racional para ser emocional, el perro no es más el guardián de la casa, sino un integrante más del hogar, con derechos y obligaciones, llegando a ser considerado como un hijo más.

De acuerdo con estudios realizados por Euromonitor, el gasto en productos para mascotas (sin incluir alimento) ha mostrado un incremento de 125% entre los años 2013 y 2018, llegando a alcanzar un importe de 5.4 millones de soles en este último periodo. Por otro lado, el gasto en otras actividades recreativas para el periodo 2017 fue de 4.5 millones de soles.

Existen actualmente innumerables instituciones sin fines de lucro dedicadas al cuidado de las mascotas, sin embargo, la administración de éstas es deficiente, por lo que el proceso de cuidado y adopción de mascotas es largo y tedioso, con resultados muchas veces desfavorables tanto para los interesados en adoptar como para las mascotas.

En este contexto, surgió la idea de negocio para la implementación de una cafetería pet friendly & pet shop orientada a los niveles socioeconómicos A, B y C1 de Lima Metropolitana.

El estudio de mercado se realizó mediante el análisis de la información proveniente de fuentes secundarias y primarias, con lo cual se decidió ubicar el negocio en el distrito de Miraflores, conocido por ser uno de los distritos pet friendly de Lima Metropolitana, se determinó que, de cada 100 personas entrevistadas en la encuesta, 85 son clientes potenciales y 33 son clientes efectivos. Los atributos más valorados son la limpieza del local, el diseño interior y los productos a ser comercializados, como café, ensaladas y sándwiches para el caso de la cafetería y productos de limpieza, productos personalizados y ropa para el caso del pet shop. Para el primer año de operaciones, la demanda efectiva para la cafetería es de S/1,882 mil anual, con un ticket promedio de S/50.84 y para el pet shop es de S/692 mil, con un ticket promedio de S/51.67.

Desde el punto de vista de la competencia, existen cafeterías pet friendly ubicadas en el distrito de Miraflores, las cuales permiten el ingreso con mascotas, en su mayoría en el comedor, algunas cuentan con bebederos y gel antibacterial, sin embargo, no se observó en ninguno de los casos que cuenten con mobiliario exclusivo para las mascotas o con la aplicación de innovación para la atención de los clientes. En el caso de los pet shops, existen tiendas físicas, tiendas virtuales y clínicas veterinarias que comercializan productos para mascotas. Las tiendas virtuales ofrecen servicio de entrega a domicilio, promociones y diversas formas de pago, no se identificó la comercialización de productos personalizados.

Como parte de la estrategia del negocio se han identificado la misión, visión y los valores del negocio, que giran principalmente en los clientes y sus mascotas. Asimismo, se realizó el análisis FODA que fue la base para definir los siete objetivos estratégicos del negocio. La ventaja competitiva se basa en la diferenciación, la cual será alcanzada mediante las fuentes generadoras que son la innovación en la interacción con el cliente y la participación en causas sociales.

La propuesta de valor se basa en varios factores, siendo el principal, el componente social, mediante el involucramiento del negocio en diferentes campañas sociales, como adopción responsable, castración o esterilización y desparasitación. Con un porcentaje de los ingresos del producto del mes, se buscará recaudar fondos que serán destinados a obras sociales relacionadas con las mascotas. Adicionalmente, se identificará una organización involucrada en la ayuda a los animales, a la cual proveeremos con una persona que será responsable de coordinar y hacer seguimiento de los procesos de adopción con la finalidad de asegurar que la adopción se lleve a cabo con éxito.

La pantalla interactiva del local proporcionará a los clientes información y fotos sobre los perros que se encuentran en proceso de adopción, campañas sociales realizadas por el negocio o por diversas organizaciones y fondos interactivos para poder tomarse fotos con sus mascotas, permitiendo enviar la información de interés vía mail o compartirla en sus redes sociales. El kiosco autoservicio, permitirá a los clientes ahorrar tiempo en la generación de sus pedidos y pago. Finalmente, los televisores de la cafetería emitirán entrevistas con expertos de diferentes áreas del cuidado animal, como veterinarios, entrenadores, nutricionistas entre, otros, sobre temas de interés para los dueños de mascotas, las cuales también serán compartidas en la página web y redes sociales del negocio.

El local ofrecerá un espacio completamente pet – friendly, donde los clientes podrán vivir una experiencia memorable con sus mascotas. Contará con mobiliario diseñado no solo para los dueños, sino también para sus perros. El personal estará siempre atento a la limpieza del local.

Finalmente, se analizó el atractivo financiero del negocio, determinando un valor actual neto positivo de S/ 1,634,682 y una tasa interna de retorno de 146.85%, con lo cual se demuestra que el negocio es viable.

INTRODUCCIÓN

En el Perú se ha incrementado la importancia que tienen las mascotas en el círculo familiar, llegando a ser considerados como un miembro más de la familia. A ello se le suma la creciente tendencia pet friendly en los últimos años, en donde las personas buscan espacios fuera de la casa, donde puedan compartir con sus mascotas y comprar productos para su cuidado y limpieza. A estas personas preocupados por las mascotas se les denomina pet lovers.

Por parte del Estado a través de la Ley N°30407 (Ley de Protección y Bienestar Animal), se estableció las condiciones necesarias para brindar protección a las especies animales vertebrados domésticos o silvestres y para reconocerlos como animales sensibles, los cuales merecen gozar de un buen trato por parte del ser humano y vivir en armonía con su medio ambiente. Esto quiere decir que la preocupación por el bienestar de las mascotas no es sólo parte de la sociedad, sino que también es de interés para el Estado.

Respecto a las cifras sobre negocios relacionados con mascotas mantienen una tendencia creciente, según Euromonitor (2017), y todo esto se basa en que los dueños o “padres” de las mascotas buscan satisfacer sus necesidades y las de sus mascotas.

Dado este contexto, las cafeterías pet friendly consisten en espacios creados originalmente para atender a las personas y que con el pasar del tiempo decidieron admitir el ingreso de mascotas, los perros no necesariamente cuentan con mobiliarios para poder descansar. Por otro lado, están los pet shop que concentran una variedad de productos para mascotas, como productos de limpieza, productos personalizados, juguetes, ropa, entre otros. Basado en lo anterior, se identificó la oportunidad de negocio de la creación de una cafetería pet friendly con un pet shop, actualmente no existe un establecimiento con ambos modelos de negocio que permita la comodidad de pet lovers y mascotas donde puedan compartir tiempo juntos y al mismo tiempo, los pet lovers podrán adquirir una variedad de productos necesarios para el cuidado y entretenimiento de sus mascotas.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE IDEA DE NEGOCIO

Este capítulo detalla los objetivos, metodología, alcances y limitaciones de la investigación para la propuesta de tesis.

1.1. Antecedentes

Se identificó una oportunidad de negocio en el mercado de cafeterías pet friendly, dado que actualmente no existe un establecimiento en donde tanto dueños, como mascotas, puedan consumir bebidas y snacks. Asimismo, existe una cantidad reducida de establecimientos que concentren una variedad de productos para mascotas, como alimentos, juguetes, premios, ropa, entre otros, por ello, el negocio busca integrar ambas necesidades, ofreciendo un lugar donde las personas y sus mascotas puedan compartir tiempo juntos.

El negocio se encuentra orientado a dueños de mascotas interesados en encontrar un espacio para compartir con la mismas y además deseen encontrar variedad de productos, marcas y calidad, entre ellos se encuentran los adultos y niños amantes de los animales.

La propuesta de valor inicial es ofrecer un espacio ideal, en el cual los dueños de las mascotas puedan disfrutar de comidas y bebidas y a su vez puedan comprar los productos ofrecidos en el pet shop, generando así experiencias memorables.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para el lanzamiento, la implementación y operación de una cafetería pet friendly con pet shop.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico integral del mercado de cafeterías pet friendly y tiendas para mascotas dirigidos a los niveles socioeconómicos A, B y C1 de Lima Metropolitana.
2. Realizar una investigación de mercado para:
 - 2.1. Dimensionar la demanda potencial y efectiva de los negocios pet friendly y productos para mascotas de Lima Metropolitana dirigidos a los niveles socioeconómicos A, B y C1.

- 2.2. Medir el rango de disposición de pago de los clientes que inviertan su tiempo y dinero en lugares pet friendly y que compren productos para sus mascotas.
- 2.3. Identificar el perfil del consumidor y sus hábitos de compra.
- 2.4. Identificar los atributos de valor en el servicio propuesto.
- 2.5. Identificar a los competidores directos y potenciales a fin de evaluar las brechas y las barreras de entrada, respectivamente.
- 2.6. Diseñar el servicio a base del análisis de la investigación de mercado, definiendo los atributos valorados por el cliente.
3. Diseñar las estrategias para el lanzamiento y posterior operación de la empresa, desarrollando los planes de marketing, operaciones y finanzas.
4. Evaluar el atractivo integral del negocio en términos de rentabilidad, perspectivas futuras y riesgos; asimismo elaborar los planes de contingencia.

1.3. Metodología

Para la elaboración del plan de negocio se utilizó una serie de fuentes e instrumentos directamente relacionados a los objetivos específicos planteados.

1.3.1. Fuentes secundarias

Se utilizaron fuentes principalmente asociadas a periódicos en versión electrónica, informes técnicos, páginas web de cafeterías pet friendly y pet shops a nivel nacional e internacional, encuestas de mercado, datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), investigaciones de instituciones públicas y privadas relacionadas con el objeto de la tesis y trabajos de investigación previos (tesis). Esto permitió hacer un diagnóstico preliminar del mercado de cafeterías pet friendly y de las tiendas para mascotas, dirigido específicamente a los mercados socioeconómicos A, B y C1 de Lima Metropolitana.

Para determinar la población de los niveles socioeconómicos A, B y C1 se utilizó el reporte emitido por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado sobre Niveles Socioeconómicos 2017.

Otra herramienta esencial para el desarrollo del plan de negocio lo constituyó el análisis SEPTE, el cual permitió analizar diversas variables internas y externas que afectarán a la cafetería pet friendly y pet shop.

Para el lanzamiento del negocio, se utilizaron estrategias de análisis de mercado, segmentación y posicionamiento, y marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

Se utilizaron técnicas de estudio de micro localización del proyecto y diseño de la entrega del servicio, con el objetivo de implementar el plan de operaciones del negocio y la puesta en marcha de este.

Las necesidades de capital y financiamiento son parte relevante en la puesta en marcha y operación de un negocio, para este efecto se utilizaron herramientas financieras: flujo de caja económico, análisis de escenarios, análisis de punto de equilibrio, el análisis de ganancia mínima y del nivel mínimo de operaciones. Adicionalmente, se utilizaron técnicas de análisis y gestión de riesgos para poder identificar los potenciales riesgos que podrían afectar el negocio, con el fin de gestionarlos y mitigarlos.

Una de las limitaciones de la tesis, refiere a la escasez de información estadística referida a la tenencia de mascotas, promedio de gastos que realizan los dueños de mascotas por categorías de productos más consumidos, entre otros datos relevantes. La información referente a la tenencia de mascotas por nivel socioeconómico fue obtenida de una encuesta realizada en el año 2016 por la empresa CPI.

4.1.1. Fuentes primarias

La información recolectada de las fuentes primarias se utilizó para dimensionar la demanda potencial y efectiva de este tipo de negocio, así como, para calcular el ticket promedio y preferencias de los potenciales clientes.

Un aspecto importante en el desarrollo de la tesis es el uso de técnicas de marketing e investigación de mercado, con las cuales se pudo medir el rango de disposición de

pago de los potenciales clientes que inviertan su tiempo y dinero en lugares pet friendly y que compren productos para sus mascotas.

Dentro de este rubro cabe destacar la realización de lo siguiente: focus groups, visitas a cafeterías pet friendly, pet shops y encuestas.

Para cada focus group se elaboró un formato con la estructura de preguntas, Anexo I, en el cual se detallan los siguientes objetivos:

- Perfil general del consumidor potencial
- Disposición del consumidor ante el servicio propuesto
- Frecuencia de uso del servicio
- Conocer preferencias de consumo y de compra
- Nivel de gasto en consumo y en compras
- Atributos preferidos sobre el servicio propuesto
- Disposición para movilizarse fuera de su distrito

Se realizaron 2 focus groups, en los cuales se invitaron a personas que cumplen con el perfil de pet lover, de los niveles socioeconómicos A, B y C1, de los distritos del sector 7, de diferentes sexos y de edades entre los 25 y 59 años. Fueron realizados en el distrito de Santiago de Surco.

Asimismo, se realizaron visitas a cafeterías pet friendly ubicadas en el distrito de Miraflores y se efectuaron 459 encuestas en los distritos del sector 7. El detalle y análisis de la información obtenida se desarrolla en el Capítulo IV de Investigación de mercado.

4.2. Alcances y limitaciones

4.2.1. Alcances

- La tesis exploró el mercado restaurantes o cafeterías pet friendly y tiendas para mascotas en Lima Metropolitana, mediante visitas in situ en los locales de los distritos de la zona siete.
- Se realizó un estudio de mercado en donde se evaluó el concepto del negocio con los clientes potenciales, utilizando herramientas como: focus groups, fuentes

secundarias y primarias y encuestas, lo cual sirvió como base para estructurar el negocio, tanto desde el punto de vista de propuesta de valor como financiero.

- Se creó un concepto y una marca asociada al servicio propuesto, los cuales se detallan en la propuesta de valor y en el capítulo 7 denominado Plan de Marketing.
- Se consideraron las normas legales y sanitarias vigentes emitidas por entidades del gobierno peruano como el poder legislativo, la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), entre otros.
- Se determinó la viabilidad de la empresa en términos de rentabilidad e inversión, mediante el uso de herramientas como el flujo de caja económico, valor actual neto, tasa interna de retorno, punto de equilibrio, entre otros.

4.2.2. Limitaciones

1. La falta de información de la población de mascotas en Lima Metropolitana, debido a que el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) no cuenta con una data actualizada al respecto, por ello, se determinó el número de hogares que cuentan con perros a base de diversas fuentes de información combinada como número de hogares en la zona siete de Lima Metropolitana del INEI, porcentaje de hogares de los niveles socioeconómicos A, B y C1 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) y el dato del porcentaje de hogares que tienen canes fue obtenido de la encuesta sobre tenencia de mascotas publicada en el 2016 por la empresa CPI.

2. Información insuficiente respecto a empresas distribuidoras que importan productos para mascotas, dado que el Perú no es un productor de bienes para consumo animal, como juguetes, artículos de limpieza, entre otros.

3. Las respuestas obtenidas durante el estudio de mercado se encuentran sesgadas por el conocimiento que tengan los dueños de mascotas sobre los servicios y productos que existen en el mercado.

4. La escasa disponibilidad de locales comerciales de más de 100 m² y con las características requeridas.

5. La falta de información de cafeterías pet friendly y pet shop en Latinoamérica con componentes innovadores, que se diferencien de los locales existentes en Perú, para lo cual se realizaron búsquedas en diversas páginas web de lugares pet friendly ubicados en países latinoamericanos.

5.1. Justificación y contribución

5.1.1. Justificación

Debido a la creciente tendencia pet friendly que se observa en los últimos años, en donde las personas buscan espacios donde puedan compartir con sus mascotas y comprar productos para su cuidado y limpieza, y además participan en causas sociales en favor del cuidado y bienestar de los perros, se identificó como una oportunidad de negocio la creación de una cafetería pet friendly con pet shop, dado que actualmente no existe un establecimiento comprometido con causas sociales y diseñado especialmente para que los dueños de las mascotas puedan consumir bebidas y snacks; y comprar productos para sus perros.

Actualmente la oferta es reducida, las cafeterías pet friendly consisten en espacios creados originalmente para atender a las personas y que con el pasar del tiempo decidieron admitir el ingreso de mascotas, en algunos casos a las terrazas y en otros a los salones, donde los perros no cuentan con mobiliarios para poder descansar, por lo que lo hacen directamente en el suelo y en muchos casos tampoco hay bebederos o gel antibacterial.

Asimismo, no existe una cantidad amplia de establecimientos que concentren una variedad de productos para mascotas, como productos de limpieza, productos personalizados, juguetes, ropa, entre otros, por ello, el negocio busca integrar ambas necesidades, ofreciendo un lugar donde las personas y sus mascotas puedan compartir tiempo juntos.

La propuesta de valor del negocio busca involucrar a los clientes en causas sociales como la adopción, castración y esterilización o desparasitación de mascotas, mediante el aprovechamiento del conocimiento de los clientes con el uso de la herramienta

denominada Customer Relationship Management (CRM), que nos permitirá conectar sus preferencias con las promociones con componente social, como el producto del mes.

También se hará uso de la tecnología, mediante la instalación de una pantalla interactiva para compartir información sobre eventos sociales y mascotas disponibles para ser adoptadas. Finalmente, los televisores del establecimiento compartirán entrevistas con expertos en la industria como veterinarios, entrenadores y nutricionistas sobre temas de interés para los dueños de las mascotas.

5.1.2. Contribución

En el Perú se ha incrementado la importancia que tienen las mascotas en el círculo familiar, llegando a ser considerados como un miembro más de la familia.

El Estado por medio de la Ley N°30407 (Ley de Protección y Bienestar Animal) estableció las condiciones necesarias para brindar protección a las especies animales vertebrados domésticos o silvestres y para reconocerlos como animales sensibles, los cuales merecen gozar de un buen trato por parte del ser humano y vivir en armonía con su medio ambiente.

Debido a que este negocio es una organización con propósito, uno de sus objetivos es ser promotor del bienestar por los animales en Lima. Para ello, promueve campañas de adopción, castración y esterilización, desparasitación, entre otros. Asimismo, para lograr este objetivo, se han establecido estrategias detalladas en el Plan estratégico de la empresa en el Capítulo VI.

Asimismo, cada vez más las municipalidades en Lima Metropolitana han incrementado los espacios de esparcimientos para mascotas, así como el otorgamiento de servicios de empadronamiento, ferias veterinarias para mascotas, programas de adopción y orientación, atención de quejas de maltrato animal, reforzando así el concepto de tenencia responsable.

Según una encuesta realizada por CPI en setiembre de 2016 a 400 hogares de Lima Metropolitana, un 62.4% tienen mascotas, siendo los sectores socioeconómicos A, B y

Los que tienen 2 mascotas por hogar. El perro es la mascota preferida, presentándose en un 80.1% de los hogares, mientras que los gatos representan un 37%, en menor medida la tenencia de mascotas se orienta a animales pequeños, como los periquitos, los conejos y otros.

Por ello, la contribución del proyecto busca crear un establecimiento donde los dueños de perros puedan compartir momentos agradables con sus mascotas en una cafetería pet friendly, contribuyendo con ello a la generación de armonía familiar de miles de personas y sus mascotas. Al mismo tiempo, los usuarios de este servicio tendrán la oportunidad de poder adquirir una variedad de productos necesarios para el cuidado y entretenimiento de sus mascotas, lo cual sería un valor agregado y de diferenciación, ya que no existe en nuestro medio un negocio similar de cafetería pet friendly y pet shop juntos.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo tiene como objeto desarrollar conceptos relacionados con la idea primigenia de un negocio pet friendly con pet shop, cómo estos conceptos condujeron a la posibilidad de hacer tangible este tipo de negocio en nuestro medio. Luego se detalla cómo se concibe el modelo de negocio, es decir, qué es lo que se ofrece al mercado, cuál es el público objetivo, cómo se brinda el servicio y los productos que ofrece la cafetería pet friendly & pet shop, así como las formas de generación de ingresos. También se exploraron planes de negocio similares y que son relevantes para la mejor comprensión de la propuesta ofrecida. Finalmente, se expone terminología relevante que se utilizó a lo largo del desarrollo del presente documento y que es de vital importancia para su comprensión.

2.1. Tendencias mundiales

El mercado relacionado a los productos para mascotas se encuentra en crecimiento a nivel mundial. Euromonitor (2017) señala que más de la mitad de la población mundial tiene al menos una mascota, siendo Argentina, México y Brasil los países con mayores porcentajes de dueños de mascotas, seguidos por Rusia y los Estados Unidos de Norteamérica. Por otro lado, los perros son las mascotas más populares en América Latina, mientras que en Rusia y Francia hay preferencia por los gatos. China prefiere los peces, y países como Turquía, España y Brasil las personas tienden a tener aves.

El mercado más grande en ventas de productos para mascotas del mundo es el norteamericano con una participación del 50% de las ventas mundiales, sin embargo, las zonas con mayor proyección de crecimiento en el sector son la región Asia Pacífico y Latinoamérica. Adicionalmente, se ha desarrollado una tendencia hacia los alimentos Premium principalmente para perros, lo cual se encuentra relacionado con la humanización de las mascotas, donde las regiones de mayor consumo son Norteamérica y Asia Pacífico. Por parte de Latinoamérica, la tendencia es el consumo de alimentos de precios promedio.

Una de las tendencias que recientemente se ha desarrollado a nivel mundial es la llamada “premiumisation” o “preferencia por productos Premium”, lo cual señala que los consumidores tienden a gastar más dinero en bienes y servicios que tienen mayor

valor para ellos, que les brinden experiencias nuevas, seguridad y salud. Esta tendencia ha llevado a distintas industrias a cambiar o crear nuevos productos que satisfagan a las demandas con mayor exigencia de los consumidores, entre las cuales se encuentra la responsabilidad social, medioambiental e inclusión social. Una de las aristas de esta tendencia es la humanización de las mascotas, lo cual ha generado un crecimiento de la comida fresca para perros (Premium) en un 6% en Estados Unidos de Norteamérica. Esta definición se detalla más adelante.

Del mercado mundial de productos para mascotas, el 70% está concentrado en alimentos para perros y gatos, el 26% en productos complementarios para mascota y la diferencia en alimentos para animales de otras especies. Algunos de los motivos identificados que sustentan el crecimiento del mercado de productos para mascotas es el cambio de mentalidad de las nuevas generaciones respecto a la decisión y factibilidad de tener familia y en caso la tengan, la cantidad de hijos es menor. Con este cambio, ha surgido la tendencia a adoptar mascotas en lugar de tener hijos, a los cuales se les dedica tanto tiempo como dinero en su cuidado, llegando a sacrificar gastos propios para destinarlos a las necesidades de sus mascotas.

Por otro lado, respecto al estilo de vida de los consumidores que acuden a cafeterías, según G. Espinoza (2011), el hábito de consumir café y un postre a la vez en países como Estados Unidos representa un 10%, sin embargo, en Perú es de un 40%, lo cual indica que este hábito de consumo es mucho mayor y común en el mercado local. Asimismo, las estadísticas de Euromonitor (2017) respecto a la preferencia de los consumidores sobre la forma en que consumen en un restaurante, en Latinoamérica el 78% en promedio prefiere comer en el lugar al que acude, un 18% compra para llevar y solo un 4% ordena por delivery. Esta tendencia es similar en Perú, donde el 66% consume los alimentos en el local donde compra y el 17% compra para llevar.

En Latinoamérica, el promedio de participación de mercado de restaurantes y cafeterías independientes es el 86% y la proporción de ventas de comida respecto a las bebidas es de 40/60, estas tendencias son bastante similares en el Perú, sin embargo, el consumo de bebidas y comida se encuentra distribuido en promedio similar proporción

(50/50), lo cual indica que es recomendable contar con una variedad similar de comida y de bebida en el negocio.

2.2. Humanización de mascotas

Durante los últimos años, se ha venido presentando como tendencia mundial un fenómeno conocido como “humanización” de las mascotas. Algunos estudios han tratado de identificar las causas, explorar sus características y de alguna manera determinar las consecuencias de este hecho.

En el artículo Antropomorfismo y Nuestras Mascotas, publicado por Michael Landa (Fundador y CEO de Pet Staff) en febrero de 2017, se menciona que en los Estados Unidos el número de hogares con hijos va en declive y que por el contrario el número de hogares que prefieren tener una mascota a hijos va en aumento. Un indicador muy importante lo constituyen las compras de regalos para mascotas tipo humano (human-type gifts). Bob Vetere, gerente de operaciones de la Asociación Americana de Fabricantes de Productos para Mascotas, señala que al comprar estos regalos “nos hacemos felices a nosotros mismos y también a nuestras mascotas”. Según se menciona en este artículo, uno de los posibles detonantes de este “boom”, lo constituye la floreciente industria de venta al por menor de mascotas, mercado que representó un importe anual de US\$43.4 billones para las compañías de la industria, lo cual es más que toda la industria de juguetes en los Estados Unidos. En la Figura 2.1 se muestra una escena de la humanización de las mascotas en la actualidad.

Figura 2.1 Humanización de las mascotas



Fuente: TheSpruce, 2018

Según la estrategia de marketing Lisa Lehr, esta tendencia sugiere una estrategia muy rentable para los empresarios en el negocio de mascotas, para posicionarlas como

miembros de la familia. "La gente está ansiosa por gastar una gran cantidad de dinero en sus mascotas. De igual manera, los dueños forman parte de esto", afirma Lehr.

Desde un punto de vista científico, los biólogos creen que la domesticación de perros fue impulsada por la "selección antropomórfica" de los rasgos que mejor permitieron a las personas reconocer una mente en su mascota (Serpell 2003). Según este autor, los ojos grandes y las facciones de cara de bebé de perros domésticos son mucho más accesibles y socialmente atractivos que los ojos angostos y las caras largas de sus antepasados lobo. En otras palabras, no todos los animales podrían generar en el ser humano la llamada "selección antropomórfica", pues existe un requisito esencial para que esto se dé. La "belleza" definida como "cuteness", impulsa el compromiso social y conduce al antropomorfismo, por el contrario, la "fealdad" impulsaría la desvinculación social (Sherman y Haidt 2011). De todos estos estudios se desprende la idea de que el animal escogido como mascota es "bella" para su dueño y está significativamente relacionada con él. En el medio local, es muy común apreciar que una gran cantidad de personas, muestran en la portada de sus cuentas de Facebook o WhatsApp la imagen de sus mascotas o de ellos mismos (los dueños) junto a sus mascotas. Adicionalmente, se puede apreciar la gran capacidad de los perros para adaptar su estilo de vida al de los humanos, no es extraño entonces observar que los dueños de mascotas crean que sus animales piensan como humanos, sienten como humanos y por lo tanto son como seres humanos o una extensión de ellos mismos.

También existe la evidencia de que la mascota cumple con la función de llenar un vacío emocional. La mascota "compañero" es un sinónimo de soporte social para su dueño. Una encuesta efectuada a 1,000 dueños de mascotas reveló que el 50% ve a su mascota como parte de la familia y el 25% incluso informa que es "mejor oyente que su cónyuge". Según esto, McConnell et al. (2011), descubrió que pensar en la mascota proporcionaba un amortiguador psicológico del dolor de ser rechazado socialmente como si se tratara del mejor amigo (humano) de uno. Otro experimento informó que los participantes que fueron rechazados por otro ser humano, no experimentaron la misma angustia si estaban en presencia de un perro que cuando estaban solos (Aydin et al., 2012). Esto también se ve reflejado cuando en los parques se ven personas de la tercera edad paseando un perro o varios perros, y de alguna manera "reemplazando" a los hijos que ya no viven con ellos y mitigando la soledad con sus nuevos "compañeros".

Según el artículo de Landa, en los Estados Unidos se está haciendo cada vez más popular el término “pet parent” o padre de la mascota, y cayendo en desuso el término “pet owner” o dueño de la mascota. En nuestro medio también viene ocurriendo algo muy similar y hoy en día es común que los dueños de mascotas se refieran a estas como sus “hijos” o “hijas”.

De acuerdo con Landa, las consecuencias de esta nueva tendencia de “humanización” de mascotas son diversas. Así, por ejemplo, al igual que los niños, nuestros “hijos” o “hijas” necesitan reglas y límites: “Cuando los perros viven con humanos, los humanos establecen la estructura y el cronograma (o la falta de ellos) y somos nosotros los que debemos proporcionar liderazgo y orientación”. Desde un punto de vista de negocios esto nos lleva a la necesidad de contar con educadores o entrenadores de perros. En el mismo sentido, necesitan alimentarse para crecer sanos y fuertes, y es cuando se genera toda una industria que proporciona alimentos “ideales” y de vitaminas para diferentes tipos de perros. Asimismo, cuando nuestras mascotas presentan alguna dolencia o enfermedad acudimos urgentemente al médico veterinario especializado que es quien conoce que hacer ante estos casos.

Para concluir, la “humanización” de las mascotas es un hecho, el cual puede ser apreciado en los tiempos actuales de manera cotidiana y casi sin que uno se dé cuenta. Las cifras sobre negocios relacionados con mascotas mantienen una tendencia creciente, según Euromonitor, y todo esto se basa en que los dueños o “padres” de las mascotas buscan satisfacer las necesidades de éstas y las propias.

2.3. Definición del modelo de negocio

La Real Academia de la Lengua Española define modelo como “Un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”, de igual manera define negocios según “Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés”. Así, si se juntan las dos definiciones se llegó a una primera conclusión: un modelo de negocio es un esquema teórico que explica la realidad, y en el caso específico del modelo de negocio

propuesto, éste explicará cómo una cafetería pet friendly y shop va a generar valor para los clientes y rentabilidad para los socios, los generadores del negocio.

En una publicación para Harvard Business Review, Mark W. Johnson (2010), socio senior y cofundador de la consultora de innovación y estrategia Innosight, hace referencia a Peter Drucker, quien sostiene que "Un modelo de negocio no es más que una representación de cómo una organización hace (o tiene la intención de hacer) dinero".

Alexander Oxterwalder y Yves Pigneur en su libro titulado Generación de un Modelo de Negocios o en inglés Business Model Generation, sostienen que un modelo de negocios está compuesto por nueve componentes esenciales: Segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes (como autoservicio o asistencia personal), flujos de ingresos, recursos, actividades, asociaciones y costos. A este modelo se le denomina el Modelo de Negocios Canvas de Oxterwalder.

Para la elaboración del modelo de negocio se empleó el modelo Canvas por considerarlo el más completo, ya que abarca los puntos más relevantes para la evaluación, el cual se detalla en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Metodología Canvas para definir el negocio - Cafetería pet friendly & pet shop

<p><i>Socios Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de insumos y materias primas para cafeterías. • Proveedores locales e internacionales de artículos para mascotas. • Grupos de interés líderes interesados en formar alianzas estratégicas sobre responsabilidad social y defensa de los derechos de los animales. • Veterinarios, entrenadores, y nutricionistas para grabación de videos sobre salud y bienestar de los perros. 	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos para dueños de mascotas. • Venta de productos para mascotas. • Eventos sociales con involucramiento de los clientes. • Interacción constante con el cliente a través de pantalla interactiva, videos en el establecimiento y publicaciones en redes sociales. 	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <p>El negocio tiene como propósito brindar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cafetería: Proveer un lugar agradable en donde el dueño y sus mascotas puedan compartir momentos memorables juntos. • Pet shop: Comercialización de artículos de primera calidad para mascotas, teniendo como pilares la variedad, personalización y disponibilidad. Asimismo, promover el bienestar social de las mascotas involucrando a sus clientes en actividades de adopción, esterilización y castración, así como desparasitación de canes en situación de riesgo o abandono. 	<p><i>Relaciones con los clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación muy personal y de servicio con el cliente (segmento objetivo), satisfaciendo sus necesidades potenciales. 	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dueños de mascotas (establecido en el segmento objetivo). • Pet lovers que no son dueños de mascotas.
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumos y materias primas • Productos del pet shop • Planilla • Mantenimiento y seguridad del local • Publicidad y marketing. • Alquiler del local • Impuestos 	<p><i>Flujos de Ingresos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos en la cafetería. • Venta de productos en el pet shop. • Productos de más alta rotación. • Productos de mínima rotación. 			
<p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumos y materias primas para la cafetería • Productos para mascotas • Equipo y mobiliario para cafeterías. • Mobiliario para mascotas. • Equipo y mobiliario para pet shops. • Recursos humanos para la atención en la cafetería y en el pet shop. 	<p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal tradicional, venta de productos para consumir y tienda física. • Presencia en redes sociales sobre productos y servicios ofrecidos por la empresa. 			

Fuente: Business Model Generation, 2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.4. Características del negocio

Por lo descrito anteriormente se observó la posibilidad de implementar un negocio rentable de cafetería pet friendly & pet shop. Esto fue una consecuencia de identificar una necesidad creciente de espacios públicos para dueños y sus mascotas.

En un primer momento se exploró la posibilidad de una tienda pet shop de carácter integral que ofreciera una amplia variedad y disponibilidad de productos para mascotas, pero luego se llegó a la conclusión de que, si se quería incursionar en un negocio para mascotas, ambos, el dueño y la mascota deberían estar involucrados activamente en el plan de negocios, el cual detallamos en la sección correspondiente.

El negocio tendrá las siguientes características:

- Será pet friendly, se permitirá el ingreso de los dueños acompañados con sus mascotas.
- Estará comprometido en promover causas sociales, realizando eventos en favor de la adopción, castración y esterilización y desparasitación de perros.
- Se involucrará en hacer realidad la adopción de mascotas, proveyendo un recurso humano para el seguimiento del proceso, asegurando que se cumplan todos los requisitos necesarios para la adopción de manera eficiente y eficaz.
- Contará con una pantalla interactiva en donde se emitirá información sobre perros en adopción y los dueños podrán tomarse fotos con sus mascotas y enviárselas vía mail o compartirlas en sus redes sociales.
- Tendrá un kiosco autoservicio, donde los clientes podrán realizar sus pedidos y pagar directamente, ahorrando así tiempo.
- Los perros tendrán a disposición mobiliario exclusivamente para ellos, así como bebederos para calmar su sed.
- El pet shop venderá productos personalizados como bolsos, placas, tazas, polos, entre otros.
- El personal estará capacitado para identificar cualquier inconveniente que se pueda presentar respecto a la socialización entre las mascotas, así como mantener la limpieza del local.

2.5. Conceptos en el plan de negocio

- Pet: de acuerdo con la página web Etymonline, significa "animal domesticado", originalmente en el dialecto escocés y el norte de Inglaterra (y exclusivamente hasta mediados de 18c), de origen desconocido. El significado de "niño complacido" (c.1005) se registra un poco antes que el de "animal mantenido como favorito" (1530), pero este último puede ser el significado principal. Probablemente asociado con o influenciado por petty. Como término cariñoso para 1849. Teacher's pet está certificada desde 1890. Pet-shop desde 1928.
- Pet Friendly: De acuerdo con el diccionario de Cambridge, es un concepto utilizado para describir un lugar que es adecuado para mascotas o donde puedes estar con tu mascota. Asimismo, la web Frontera.info describe pet friendly como “todo negocio o establecimiento comercial que afirme sentirse identificado con esta filosofía permite el ingreso de seres humanos en compañía de perros y gatos domesticados”.
- Pet lover: Persona a la cual que le gustan los animales y los involucra en su vida cotidiana como un integrante más de su familia. Asimismo, se preocupa por los animales y su bienestar en general.
- Pet Shop: Es una tienda en la cual se venden productos para animales domésticos.
- Pantalla o monitor interactivo: Es una máquina que integra PC, pantalla táctil y TV. Está diseñada para la exhibición pública de anuncios, mapas e información para el consumidor.
- Kiosco autoservicio: Dispositivo compuesto por una computadora con una pantalla táctil, dispuesta para que las personas puedan satisfacer sus necesidades de pago, consultas u otros tipos de trámites, sin tener que hacer cola en los puntos de venta o atención.
- Memorable: Según la RAE el término se refiere a digno de guardarse en memoria. Con lo cual se entiende, que, al tener momentos agradables, estos serán recordados. El objetivo del negocio es aprovechar esta característica para que los clientes puedan recordar la cafetería pet friendly & pet shop al vivir experiencias gratas y quieran regresar.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL SECTOR

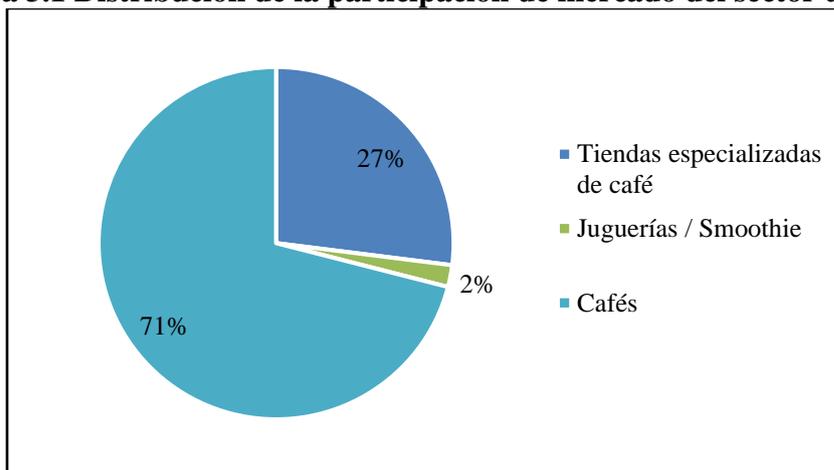
El lanzamiento de nuevos productos, nuevas ideas o nuevos negocios, crean la necesidad de un planeamiento detallado de las acciones a realizar para conseguir nuestros objetivos de maximización de ganancias y a la vez conseguir la satisfacción de las necesidades de los clientes. A este respecto, algunas herramientas son fundamentales para el desarrollo de un plan de negocios. En el presente capítulo, se realizó una introducción breve del análisis del sector cafetería en el medio local, con el fin de centrar el foco de atención en el tipo de negocio propuesto. Seguidamente, efectuó un análisis del macroentorno a través de la herramienta denominada SEPTTE. Este análisis tiene por objeto evaluar el contexto sobre el cual se va a desarrollar el negocio propuesto: ¿Son las políticas de gobierno las óptimas para la creación de negocios privados en el rubro alimenticio y en el de mascotas? ¿Son favorables las tendencias de la población objetivo hacia la tenencia de animales (perros)? ¿Son las circunstancias económicas actuales beneficiosas para el tipo de negocio propuesto? Éstas son algunas de las respuestas que se resolverán con el análisis respectivo SEPTTE.

De igual manera, se hace necesario un análisis del negocio con miras a desarrollar un plan estratégico de largo alcance. Para esto, se elaboró un análisis del micro entorno utilizando la herramienta denominada Las Cinco Fuerzas de Porter, la cual tiene por objeto la elaboración de un plan estratégico para superar a la competencia del negocio. ¿Cómo afecta el nivel de competencia a la rentabilidad del negocio? ¿El número de clientes potenciales de la empresa puede afectar el precio de los productos y servicios ofrecidos? ¿Qué tan accesible es la entrada de negocios similares? Éstas son algunas de las respuestas sobre el microentorno que serán analizadas.

3.1. Análisis del sector de cafeterías en el Perú

El sector de cafés o cafeterías en el Perú creció en un 11% en el 2016, así como las juguerías en un 4% por la actual tendencia a los hábitos de consumo de productos naturales. En la Figura 3.1 se puede observar la distribución del mercado actual de cafeterías en el Perú, en el cual las cafeterías tienen un 71% del mercado en comparación a las juguerías y tiendas especializadas de café.

Figura 3.1 Distribución de la participación de mercado del sector de cafés



Fuente: Euromonitor, 2017
Elaboración: Autores de esta tesis

En la actualidad, el líder del sector es la cadena de franquicias de Starbucks, sin embargo, los hábitos han cambiado ya que se identificó que existe una preferencia por el café artesanal, bebidas saludables y gourmets, lo cual se ve reflejado en el crecimiento del 12% de negocios independientes de café artesanal y tiendas especializadas de café.

Los clientes de cafeterías buscan un lugar donde tomar un café con la posibilidad de consumir algún alimento, como un sándwich o postre. Además, buscan variedad y comodidad, lo cual suele ser demandado por los adultos de cierta edad en adelante.

3.2. Análisis del macroentorno

Para evaluar el entorno en el cual se desarrolla el negocio propuesto, se utilizó la identificación de los factores socio – culturales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos.

3.2.1. Aspecto sociocultural

Este análisis comprende los siguientes aspectos que se consideran relevantes para el presente estudio: descripción demográfica de personas y mascotas, los niveles socioeconómicos en Lima Moderna y la tendencia al crecimiento del cuidado de mascotas y sus productos.

- Descripción demográfica de personas

Según el último estudio de IPSOS de estadística poblacional (2016), Lima Metropolitana cuenta con 10'212,604 habitantes. En la Tabla 3.1, se puede apreciar que la mayor proporción de la población se encuentra en el NSE C y D, sin embargo, según la información histórica desde el 2013, se ha presentado un crecimiento en los NSE A, B y C y una disminución de los NSE D y E.

Considerando que la mayor cantidad de población del NSE A y B se encuentran en la zona denominada Lima Moderna, la cual está conformada por 12 distritos entre los cuales se encuentra La Molina, San Borja, Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, entre otros, en la Tabla 3.1 se observa que en esta zona se encuentra el 92.5% y 46% del NSE A y B de todo Lima Metropolitana respectivamente, lo cual nos indica que para fines del proyecto, el negocio se encontrará dirigido a los NSE A y B, y ubicado en Lima Moderna.

Tabla 3.1 Cantidad de población de Lima metropolitana y Lima moderna por nivel socioeconómico del año 2017

	Proyección NSE Lima metropolitana		Lima moderna	
	Cantidad de población 2017	Proporción por NSE	Cantidad de población 2017	Proporción respecto a NSE de Lima metropolitana
NSE A	3,104	3.7%	2,872	92.5%
NSE B	10,129	12.2%	4,660	46.0%
NSE C	28,383	34.2%	1,156	4.1%
NSE D	28,314	34.1%	124	0.4%
NSE E	13,025	15.7%	43	0.3%
Total	82,955	100%	8,855	

Fuente: Ipsos e INEI, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

- Descripción demográfica de mascotas

Euromonitor (2017) indica que la población de mascotas en el Perú hasta el 2016 fue de 7 millones con un crecimiento anual de 3%. Entre perros y gatos representan el 80% de dicha población. Respecto a Lima Metropolitana, el 55% cuenta con mascotas en sus hogares, donde en promedio gastan 200 soles mensuales en ellos.

Actualmente se presenta un crecimiento mayor de tenencia de gatos en lugar de perros, debido al crecimiento de hogares en espacios reducidos como departamentos. Esto puede verse reflejado en el crecimiento vertical que se ha presentado en los últimos

10 años en Lima. Respecto a los perros, se ha identificado la preferencia es por los pequeños o medianos debido a la tendencia de habitar en viviendas más pequeñas.

- Mercado de productos de cuidado para mascotas

El mercado de productos para mascotas del Perú ha crecido un 17% en el 2016, lo cual se ve reflejado en la proyección de ventas del 2017, que se estima ascenderá a 720.2 millones de soles.

Los productos para mascotas registran un crecimiento más dinámico que el crecimiento de comida para animales debido a que han aumentado los consumidores que engrían a sus mascotas con ropa y accesorios, sin embargo, este rubro solo representa el 1% del total del mercado de cuidado para mascotas en el 2016, pero a pesar de ello, representó el 53% del total de las ventas de otros productos para mascotas, seguido por los productos de belleza con un 13%.

Según lo indicado en el punto anterior, dado el crecimiento de tenencia de gatos, el mercado de arena para gatos representará el 89% de las ventas de productos para mascotas en el 2022 con un crecimiento constante de 4% anual.

El cuidado de la salud animal ha crecido en un 10% en el 2016 así como la venta de los productos recomendados por veterinarios.

Respecto a los canales de venta y distribución, los supermercados e hipermercados suman un 35% del total de ventas de productos para mascotas y las veterinarias el 33%, la diferencia la tienen los pets shops u otras tiendas independientes.

3.2.2. Aspecto económico

De acuerdo con el reporte de inflación 2017 del Banco Central de Reserva del Perú denominado Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017 – 2019, actualizado al mes de setiembre, durante el segundo trimestre de 2017, ha habido un crecimiento mundial mayor al de los últimos cinco años, influenciado principalmente por una sincronización en la evolución de las economías desarrolladas y emergentes.

En el caso de Perú, la actividad económica ha presentado una desaceleración desde el último trimestre del 2016, motivada por la moderación de la demanda interna, debido a una menor inversión pública y privada, afectada también por los casos de corrupción asociados a las empresas constructoras brasileñas y al Fenómeno del Niño Costero.

Se proyecta que para final de año el producto bruto interno (PBI) se mantenga en 2.8% y que sea de 4.2% para el periodo 2018. Se espera que para el 2019, se mantenga en el mismo nivel que el periodo anterior, sostenido por un contexto de aceleración de las inversiones privadas y una disminución en la producción minera e inversión pública. El PBI para el sector servicios tuvo una disminución pronunciada en el primer trimestre del periodo 2017, llegando a 2.9%, luego de haber cerrado en 4% en el periodo 2016, sin embargo, ha tenido una tendencia al alza durante los siguientes trimestres del año llegando a 3.1% al final del tercer trimestre y se proyecta que mantenga esta tendencia al alza.

La inflación ha mostrado una tendencia descendente desde el mes de abril, la cual se vio interrumpida por el alza del precio del limón entre los meses de julio y agosto y el incremento de las tarifas del agua en el mes de agosto, este escenario ocasionó que la inflación fuera de 3.17% anual en este mes, por encima del rango meta, sin embargo, se proyecta que, durante el último trimestre del periodo, alcance el rango meta de 2% y mantenga esta tendencia durante el 2018. Se considera que la inflación será un índice de importancia que afectará las proyecciones del negocio propuesto, dado que se usarán insumos alimenticios para la preparación de las bebidas y comidas a ser ofrecidas en la cafetería y los productos a ser comercializados en el pet shop serán adquiridos tanto de proveedores locales como extranjeros. Asimismo, este factor también influenciará en todas las inversiones a ser realizadas para la puesta en marcha del proyecto.

En este contexto y para poder ampliar la posición de política monetaria expansiva, el BCRP decidió reducir la tasa de referencia a 3.75% para los meses de julio y agosto y volvió a aplicar una disminución para el mes de setiembre del 2017 a 3.50%.

El consumo privado se ha recuperado en comparación de lo reportado en el primer trimestre del año, el ingreso real se estabilizó en el mes de julio y los indicadores de

empleo también mostraron mejoras, con un crecimiento en la población económicamente activa de 2.1%, mientras que la población adecuadamente empleada creció 0.8%.

El tipo de cambio registró una apreciación de 0.95%, de S/ 3.271 a S/ 3.240 por dólar, dado que el dólar se ha debilitado a nivel global. Este será un factor de importancia para nuestras proyecciones, debido a que parte de los productos a ser comercializados en el pet shop serán importados, principalmente de China.

El café fue uno de los productos que impulsó el crecimiento del sector agropecuario durante el segundo semestre del 2017, ya que no se vio afectado por las consecuencias del Fenómeno del Niño Costero y se espera que las áreas cosechadas se sigan incrementando en el futuro. Este es un factor favorable para el negocio propuesto, al ser este uno de los principales productos a ser comercializados.

Finalmente, el precio de las importaciones de bienes y servicios se seguirán incrementando con un crecimiento de 4.7%.

Según estas proyecciones macroeconómicas, es altamente probable que no haya ningún cambio drástico en la economía del país, ante este escenario se puede afirmar que esto no tendrá una incidencia en la demanda en los sectores de cafeterías o pet shops, ya que el negocio está dirigido a sectores socioeconómicos altos (A, B Y C1) con una probabilidad mínima a cambiar sus hábitos de consumo en cuanto a asistencia a cafeterías o atención a sus mascotas.

3.2.3. Aspecto político

La actualidad política nacional es considerada muy delicada. La agenda política viene marcada por los escándalos de corrupción en nuestro país que involucra a principales empresas de este estado y empresas extranjeras. Los escándalos han alcanzado a cuatro gobiernos (Pedro Pablo Kuczynski, Ollanta Humala, Alan García y Alejandro Toledo) y a la mayoría de los partidos políticos de alcance nacional y local.

En el futuro cercano lo que se espera es que esto continúe y que se agudicen las pugnas entre los tres poderes del estado para los próximos meses, más aún cuando se aproximan elecciones regionales y de la alcaldía de Lima, sin embargo, los principales acontecimientos políticos no han tenido incidencia en los niveles de crecimiento económico ni en los niveles de consumo de la población. Por esta razón, se considera que la situación política del país no tendrá efectos negativos sobre la demanda en los sectores específicos de consumos de alimentos y cuidado de mascotas.

3.2.4. Aspecto tecnológico

La tecnología es uno de los factores que cambia constantemente y afecta los negocios a nivel mundial y nacional. Los avances principalmente en la tecnología de la información pueden brindar ventajas competitivas a las empresas.

Según el Reporte Global de Tecnología de la Información del 2016, emitido por el Foro Económico Mundial, el mundo está entrando en la Cuarta Revolución Industrial, donde la capacidad de procesamiento y almacenamiento están creciendo de forma exponencial y el conocimiento se encuentra al alcance de más personas. La información y la tecnología de la información son la columna vertebral de esta revolución.

De acuerdo con el Networked Readiness Index, que mide el desempeño de 139 economías en el aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para impulsar la competitividad, la innovación y el bienestar, Perú se encuentra en el puesto 90 a nivel mundial, siendo Singapur quién ocupa el primer lugar y a nivel de países latinoamericanos, Chile es el primero en aparecer en la lista, posicionándose en el puesto 38. Respecto a la disponibilidad de nuevas tecnologías, nuestro país se encuentra en el puesto 84, siendo nuevamente Chile el primer país latinoamericano, posicionado en el puesto 33, esto muestra que todavía se deben realizar inversiones desde el punto de vista de innovación y tecnología.

Según lo señalado por el Instituto Nacional de Estadística en su Informe Técnico sobre Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en los Hogares para el segundo trimestre del año, el acceso a las TICs, en 92 de cada 100 hogares existe al menos una TIC. El nivel educativo tiene un rol de suma importancia,

dado que el acceso a las TICs se incrementa en los hogares con mayor educación. El uso de telefonía móvil ha mostrado un crecimiento sostenible, presentándose incrementos importantes en áreas rurales. En Lima Metropolitana, de cada 100 hogares, en 94 existe al menos una persona que tiene celular.

Con respecto al uso de internet, el 51.6% de los hogares en Lima Metropolitana cuentan con acceso a internet, siendo la población joven, entre 19 y 24 años y entre 12 y 18 años quienes más usan esta tecnología con 78.3% y 68.7% de la población dentro de estos rangos, respectivamente. El 88.3% de la población usa internet para comunicarse, el 87.2% para obtener información y el 79.2% para actividades de entretenimiento.

Para el caso del proyecto de negocio cafetería pet friendly & pet shop, debido a que es un concepto nuevo, se puede aprovechar el uso de tecnologías para comunicar su lanzamiento, fidelizar a los clientes, optimizar tiempos y flujos de atención para una mejor interacción con el cliente.

3.2.5. Aspecto ecológico

El consumo de café fresco en el Perú respecto al instantáneo representa el 69% del volumen de ventas en toneladas, lo cual es el 45% del mercado en ventas (Euromonitor, 2017). Esto se encuentra respaldado por el hecho de contar con el café como uno de los productos con mayor exportación tradicional, luego del cobre, por su reconocida calidad en el mundo.

La gran mayoría de la producción proviene de pequeños fundos de reducidas hectáreas, por lo cual, el gobierno busca incentivar el comercio justo para la producción agrícola orgánica promoviendo que en materia laboral se encuentren certificados respecto a los siguientes 4 puntos clave: trabajo forzoso e infantil, libertad de asociación y negociación colectiva, condiciones de empleo y seguridad y salud laboral. Con ello, el Ministerio de agricultura (MINAG) tiene como objetivo posicionar al Perú como una potencia en producción de alimentos orgánicos a fin de asegurar la calidad y la inclusión de los pequeños agricultores.

3.3. Análisis del micro entorno

3.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para este análisis se aplicará la metodología de análisis propuesta por Porter donde se evalúan el entorno que afectará directamente al negocio.

- **Poder de negociación de los clientes**

Se ha identificado que el poder de negociación de los clientes es moderado. Los análisis de tendencias en el sector demuestran que se está produciendo un proceso de humanización de los perros, lo cual significa que los dueños de las mascotas generan una conexión emocional alta con sus mascotas, por lo que tienden a buscar lugares en donde puedan compartir un espacio con ellos, con productos variados, sin embargo, la oferta actual no es muy variada

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores para la cafetería se encuentran distribuidos en los siguientes grupos:

Local: este es uno de los elementos principales del negocio, el cual posiblemente se encontrará ubicado en los distritos de Surco, Miraflores, San Borja o San Isidro, por lo que, al no existir una oferta amplia, el poder de negociación de los proveedores de locales es alto. Asimismo, se tiene que considerar que tendrá un tamaño amplio, dado que contará con estacionamientos.

Equipamiento: conformado por máquinas de jugo, café, congeladoras, hornos eléctricos, horno convencional, exhibidoras de comida, entre otros, existen diversos proveedores locales o importadores, por lo que, al existir una oferta amplia, se considera que su poder de negociación es bajo.

Diseño e implementación de espacio para atención de los clientes y sus mascotas: existen una gran cantidad de diseñadores locales, que tienen un poder de negociación bajo.

Café: su poder de negociación es bajo, dado que la venta está sumamente atomizada y además existe café importado de muy buena calidad.

Insumos y materias primas: el poder de negociación es bajo, dada la variedad de proveedores en el mercado.

Productos del pet shop: el poder de negociación es bajo dada la cantidad de proveedores, principalmente del exterior.

Se ha determinado que el poder de negociación de los proveedores es diverso dependiendo del tipo de producto o servicios a ser adquirido.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, dado que el mercado de mascotas se encuentra en crecimiento constante y genera márgenes elevados y las barreras de entrada son bajas. Esto podría atraer a nuevos competidores, sin embargo, el brindar una nueva experiencia y fidelizar a los clientes, podría dificultar que un nuevo competidor pueda posicionarse en el mercado.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es media, ya que existen sustitutos indirectos los cuales podrían ser los negocios que aceptan el ingreso de los dueños con sus mascotas y los pet shops existentes. Asimismo, los negocios existentes de cafeterías pet friendly podrían desarrollar el canal de ventas complementario de pet shop, lo cual generaría nuevos competidores directos.

- **Rivalidad entre competidores**

Se han identificado un número reducido de competidores directos para el negocio, por lo que la rivalidad entre competidores sería media.

Según un artículo publicado por Vet Place en abril de 2017, los principales son:

Cerato Café: ubicado en Jesús María, es un lugar especializado en waffles y cremoladas, se puede reservar el espacio para celebrar el cumpleaños de las mascotas.

La Bodega Verde: es una cafetería que ofrece desayunos y postres, permite el ingreso de perros y gatos. Se encuentra ubicado en Barranco.

Las Vecinas: restaurantes especializado en productos orgánicos, ubicado en Barranco.

Armónica Café: acepta el ingreso de perros y gatos, ofrecen agua para las mascotas y vende comida balanceada para las mascotas, se encuentra en Miraflores.

Dánica: acepta ingreso de mascotas solo al patio del local, los cuales no pueden ser alimentados por sus dueños. Se encuentra ubicado en San Isidro.

El Pan de la Chola: ubicado en Miraflores, ofrece desayunos, almuerzos, lonches y cenas para los dueños de las mascotas.

Café Buena Vista: permiten el ingreso de mascotas, siempre que sean educadas, ubicado en Miraflores.

Heladería Blue: comercializa helados artesanales y acepta el ingreso de mascotas, se encuentra ubicado en Barranco.

Para el caso de los pet shops, existe una amplia oferta de locales con productos variados. Asimismo, las veterinarias limeñas suelen contar con un espacio reducido para venta de alimentos y productos para mascotas.

Algunas de las principales tiendas para mascotas son:

Pet Plaza: cuenta con dos locales ubicados en Miraflores, vende alimento balanceado, productos para el cuidado de las mascotas, juguetes, entre otros.

Pet house: con locales ubicados en el C.c. Jockey Plaza, C.C. Plaza Lima Sur y Divercity del Jockey Plaza, comercializa alimentos, accesorios y productos para el cuidado de las mascotas.

Miau – 100% gatos: ubicado en Miraflores, comercializa diversos productos exclusivamente para gatos.

Pet Shop Mundo Du Petit: comercializa principalmente alimento, ropa y juguetes para mascotas, principalmente perros y gatos.

3.4. Conclusiones del capítulo

Respecto al análisis del macroentorno se obtienen las siguientes conclusiones:

- Aspecto Social: En el medio local, todos los negocios relacionados con mascotas han experimentado un crecimiento sostenible. Este fenómeno ha sido posible gracias al efecto psicológico conocido como “humanización” de las mascotas, que

hace que el trato hacia los animales domésticos se asemeje al del trato hacia un humano. En esta misma línea, también se puede concluir que para el mercado objetivo para este tipo de negocios estaría enfocado en los sectores A y B, sectores pertenecientes a la Lima moderna (Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina y San Borja).

- Aspecto Económico: El desarrollo económico del país se encuentra en un rango de bajo crecimiento, sin embargo, esto no afectaría mayormente al proyecto ya que el mercado objetivo está enfocado en sectores a los cuales no les afectaría el bajo crecimiento económico.
- Aspecto Político: El país se encuentra atravesando una severa crisis política con ribetes de carácter crónico. Sin embargo, las acciones de emprendimiento continúan y es algo que el estado sigue promoviendo. Adicionalmente, la crisis política no ha afectado al sector económico, y tampoco afectará al negocio.
- Aspecto Tecnológico: Los negocios modernos van de la mano del desarrollo tecnológico, a este respecto se proyecta hacer uso de las redes sociales y equipos de tecnología avanzada para interactuar con los clientes.
- Aspecto Ecológico: En el negocio propuesto se ofrecerá café orgánico de procedencia nacional, incentivándose el trato justo (Trade Fair) que conduzca a la sostenibilidad del café y al cuidado del medio ambiente.

El análisis del micro entorno condujo a las siguientes conclusiones:

- El poder de negociación de los clientes es moderado, dado que la oferta actual de cafeterías pet friendly no es variada.
- El poder de negociación de los proveedores es variado dependiendo del producto o servicio provisto, aquí los principales rubros:

Local: Poder de negociación bastante alto dada la escasez de locales en Lima.

Equipamiento y diseño: Poder de negociación bajo, considerando la gran oferta local e internacional existente.

Café: Poder de negociación bajo, teniendo en cuenta que los proveedores son atomizados, tanto a nivel local como internacional.

Insumos y materias primas: el poder de negociación en este caso es bajo, dado que existe una variedad amplia de proveedores como mercados, supermercados o distribuidores.

Productos del pet shop: La mayoría de las empresas proveedoras tiene un bajo poder de negociación debido a la gran cantidad de empresas proveedoras, principalmente empresas de China.

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta ya que es una industria en crecimiento y que no tiene barreras de entrada significativas.
- La amenaza de productos sustitutos es media, dado que existen sustitutos indirectos de negocios que permiten la entrada del dueño acompañado de su mascota.
- La rivalidad entre los competidores actuales es baja, ya que, si bien es cierto existen cafeterías que permiten el ingreso de mascotas, éstas no se encuentran adecuadas para brindarles comodidad.

La información recabada es necesario para el desarrollo de la investigación de mercado.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se observa en detalle el estudio de mercado realizado para conocer, utilizar y validar las preferencias del público objetivo. Este se encuentra en el nivel socioeconómico A, B y C1 en la zona siete de Lima. Para ello, se realizaron 459 encuestas en los diferentes distritos de la zona mencionada, dos focus groups y un sondeo. Asimismo, se validó el concepto del negocio donde se consideró para la demanda a las personas que mostraron interés las cuales fueron un 85% de la muestra. Por otro lado, se evaluó la oferta actual de cafeterías pet friendly y pet shop de forma independiente con el objetivo de observar su proceso de atención y las características de los productos que venden.

Finalmente se obtuvo la demanda total con la cual se proyectaron las ventas del negocio.

4.1. Objetivos de la investigación

4.1.1. Objetivo general

Disponer de información que permita medir el mercado potencial de mujeres y hombres de 25 a 59 años de los niveles socioeconómicos “A, B y C1” en la zona siete de Lima Metropolitana, para implementar la idea de negocio Cafetería pet friendly & pet shop. Adicionalmente, evaluar la oferta actual realizando observación directa para analizar su operatividad y precios.

4.1.2. Objetivos específicos

- **Demanda**

Evaluar el concepto de negocio.

Medir el interés de compra.

Identificar los atributos más valorados de la cafetería.

Conocer los hábitos de consumo de los clientes potenciales.

Saber el nivel de precio a pagar por los productos que se ofrecerán.

Determinar la localización para instalar la cafetería.

- **Oferta**

Conocer el proceso de atención

Identificar categorías de productos ofrecidos, su calidad y precios en las cafeterías pet friendly

Identificar categorías de productos ofrecidos, su calidad y precios en los pet shop

Identificar formas de pago en cada tipo de negocio

4.2. Metodología de la investigación

4.2.1. Información secundaria

Para el relevamiento de información secundaria se utilizó Euromonitor para obtener datos generales respecto al mercado actual relacionado con productos para mascotas y cafeterías, lo cual se detalla en el capítulo 2. Además, se utilizaron periódicos, libros, revistas, así como informes estadísticos del INEI y proyecciones de BCRP.

4.2.2. Información primaria

- **Focus group**

Se realizaron 2 focus group cuyos informes técnicos se encuentran en los Anexos II. y III. respectivamente.

El focus group N° 1, se realizó con la participación de 5 personas, de los niveles socioeconómicos A- y B, con edad entre 25 y 32 años, solteros, quienes se consideran amantes de las mascotas. Solo uno de los participantes había acudido a 3 cafeterías pet friendly, 2 de las cuales permitían el ingreso de mascotas en las terrazas y 1 de ellas permitía además el ingreso al interior del local, todos los locales contaban con bebederos.

Asimismo, entre las características que los participantes consideraron más importantes en una cafetería pet friendly, se encontraron contar con un espacio que les permita compartir con sus mascotas sin que sean criticados por otras personas, que el local cuente con áreas verdes y un espacio donde los perros puedan socializar entre sí. La experiencia memorable significa buen trato para las mascotas de parte de los empleados del local, los perros deben permanecer con correas, personal atento a la

limpieza del local, así como mobiliario especial para las mascotas y dispensadores de alcohol en gel.

En cuanto a los productos a ser vendidos para las personas en la cafetería, las opciones mencionadas fueron café, sándwiches, tortas y para los perros serían galletas o croquetas.

Para el caso de los productos del pet shop las categorías que los participantes esperarían encontrar serían juguetes, ropa y productos que no se podrían encontrar en las veterinarias. Los productos serían comprados por impulso, cuando asistan a la cafetería. El gasto realizado por los dueños en el cuidado y limpieza de sus mascotas oscila entre los S/150 y S/250 mensual.

El focus group N° 2 contó con la participación de 5 dueños de mascotas, de los niveles socioeconómicos A, B y C1, con edad entre 35 y 59 años, quienes manifestaron una reacción positiva antes la idea de negocio, indicando que sí irían a una cafetería pet friendly que también cuente con un pet shop. Los participantes indicaron que esperarían acudir a un lugar con una decoración adaptada a las mascotas, con una zona exterior para que los perros puedan salir a relajarse, con bebederos, donde vendan galletas, muffins y tortas para las mascotas.

Asimismo, para consumo de las personas les gustaría encontrar cafés, gaseosas y muffins. En el caso del pet shop, les interesaría encontrar productos personalizados con fotos de sus mascotas, ropa, juguetes, paños húmedos descartables, productos de limpieza específicos (difíciles de encontrar en las veterinarias), placas personalizadas, zapatos, disfraces, camas y correas. El gasto en el cuidado y limpieza de sus mascotas oscila entre los S/150 y S/300 mensual.

- **Encuestas**

Para obtener la información deseada se realizó un estudio cuantitativo, utilizando el método de muestreo por conveniencia. Para la recolección de datos, se realizaron entrevistas directas a personas que pasean a sus canes en los parques ubicados en los distritos de la zona siete de Lima Metropolitana. Se realizaron los filtros de nivel socioeconómico, zona de residencia y tenencia de canes.

Se llevaron a cabo encuestas presenciales (cara a cara). En esta técnica, la encuesta se realizó como una entrevista. La principal ventaja es que la persona puede explicar su respuesta y el entrevistador recibe más información. Asimismo, las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador, aumentando la calidad y veracidad de la información obtenida.

Se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación, dicho cuestionario se encuentra en el Anexo IV.

Las principales características del trabajo de campo:

Periodo de recolección de datos: El trabajo de recolección de datos se realizó del 01 al 06 de marzo del año 2018.

Periodo de referencia: El periodo de referencia de las variables a investigar en la encuesta corresponde al día de la encuesta.

Cobertura Geográfica: Las encuestas se aplicaron en los distritos de la zona siete de Lima Metropolitana, que está conformada por La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco.

4.2.3. Mercado

- **Población objetivo**

Para fines del presente estudio, la población objetivo está conformada por representantes de los hogares que tienen canes como mascotas, en este caso solo se considerará a una persona por hogar, en razón que es el dato más aproximado para conocer a la población de personas con canes, según (CPI, 2016).

Unidad de investigación: La unidad de investigación estadística es la persona que representa al hogar que tiene un can o canes como mascotas.

Informantes: Mujeres y hombres de 25 a 59 años que tengan al menos un can como mascota.

- **Segmentación de población objetivo**

La estimación de la población objetivo de estudio está conformada por 68,050 personas, que representan a los hogares con canes. Para determinar este marco muestral

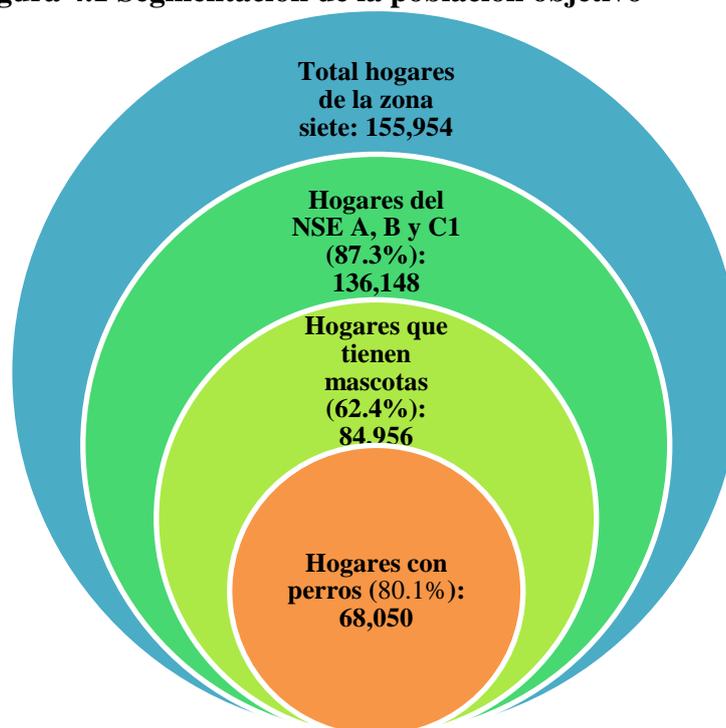
se segmentó a la población objeto de estudio de la siguiente forma: del total de los hogares de la zona siete de Lima Metropolitana que asciende a 155,954 (INEI, 2016), se seleccionó al 87.3% (136,148) de hogares del nivel socioeconómico A, B y C1 (APEIM, 2017), de aquellos al 62.4% que tiene canes que es 84,956 de hogares (CPI, 2016) y finalmente, se seleccionó al 80.1% que es 68,050 hogares (CPI, 2016), según se muestra en la Tabla 4.1 y de forma gráfica en la Figura 4.1:

Tabla 4.1 Variables consideradas para estimar la población objetivo

Variables	Fuente	Año
Hogares de la zona siete de Lima Metropolitana	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)	2016
Proporción de hogares del nivel socioeconómico A, B y C1	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)	2017
Hogares que tienen mascotas	Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión pública (CPI)	2016
Hogares que tienen perros	Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión pública (CPI)	2016

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.1 Segmentación de la población objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Tamaño de muestra**

El tipo de muestreo es probabilístico (encuesta aleatoria) y estratificado (división de la muestra por distritos y según el tamaño de la población), para una mejor representatividad de la muestra.

El tamaño de la muestra es de 390 encuestas válidas, para alcanzar dicha cantidad, se tuvieron que ejecutar un total de 459 encuestas.

Es necesario acotar que una encuesta es considerada válida cuando el encuestado pasa el filtro utilizado, es decir, muestra estar interesado o muy interesado en el concepto del negocio y que cuente con un perro como mascota.

El nivel de confianza considerado para esta investigación es de 95.0%, lo que significa que, de cada 100 estudios iguales, 95 arrojarán los mismos resultados; asimismo, se usa un margen de error del 4.9% y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%, que es lo usual en estudios de este tipo.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones infinitas:

Fórmula para poblaciones infinitas

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

Z_{α}^2 : Valor Z del nivel confianza.

p: Factor de probabilidad éxito

q: Factor de probabilidad fracaso

e: Margen de error

Datos:

$$Z_{\alpha}^2 = 1.96$$

$$p = 50.0\%$$

$$q = 50.0\%$$

$$e = 4.9\%$$

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}{0.049^2}$$

$$n = 390$$

Para obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuye la muestra de encuestas por distrito y según el tamaño de su población, según se describe en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2 Distribución muestral

N°	Distrito	Población de 25 a 59 años proyectada al 2015 ^{/1}	Distribución % de la Población	Distribución Muestral
		X	Y = (X / X1)	Z = (Z1 x Y)
1	Total	382,238	100.0%	459
2	La Molina	85,746	22.4%	103
3	Miraflores	42,278	11.1%	51
4	San Borja	55,468	14.5%	67
5	San Isidro	27,019	7.1%	33
6	Santiago de Surco	171,727	44.9%	206

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2015

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Patrones de consumo**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a personas que tienen canes y que pertenecen al nivel socioeconómico “A, B y C1” de la zona siete de Lima Metropolitana. Para efectos del presente estudio, la población objetivo está conformada por un representante de cada hogar que tiene al menos un can como mascota, a quien se realizó la encuesta.

4.3. Resultados de la investigación exploratoria

4.3.1. Estudio de la demanda

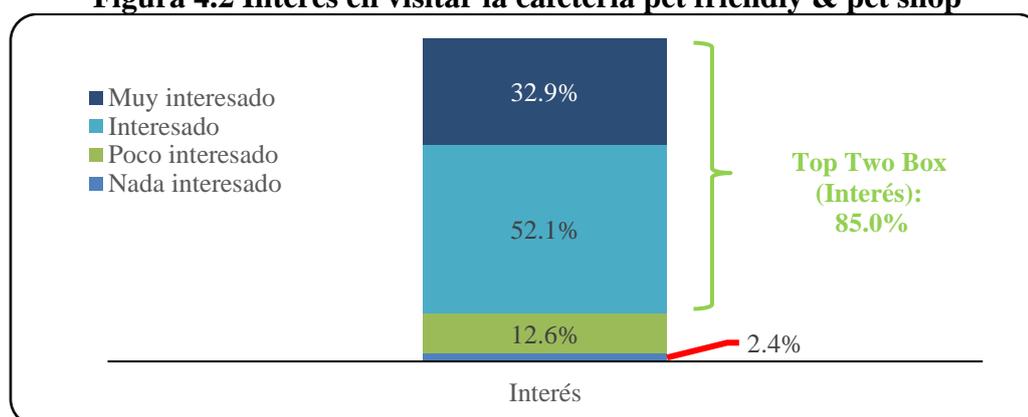
- **Interés en visitar la cafetería pet friendly & pet shop**

Al analizar el interés de los encuestados en visitar la cafetería pet friendly & pet shop que se les presentó, el estudio evidencia que el 85.0% está interesado (Top Two Box) en visitar la cafetería, lo que significa que, de cada 100 personas que tienen canes como mascotas, 85 son clientes potenciales; mientras que, el 12.6% está poco interesado y el 2.4% nada interesado, según se muestra en la Figura 4.2.

La pregunta realizada para obtener esta información fue la siguiente: “En una escala del 1 al 4, donde 1 es nada interesado y 4 muy interesado, señale ¿Qué tan interesado está usted en visitar la cafetería pet friendly que le acabamos de presentar? (Circle solo una alternativa)” y se brindaron las siguientes alternativas: “Nada interesado (1), Poco interesado (2), Interesado (3) y Muy interesado (4)”.

Para calcular el número de clientes potenciales en términos absolutos; del total de la población objetivo de estudio (68,050), se extrae la proporción de personas interesadas en visitar la cafetería pet friendly & pet shop (85.0%), logrando obtener la cantidad de 57,843 personas. En términos de la muestra, se consideraron 390 encuestas válidas para el resto del análisis.

Figura 4.2 Interés en visitar la cafetería pet friendly & pet shop



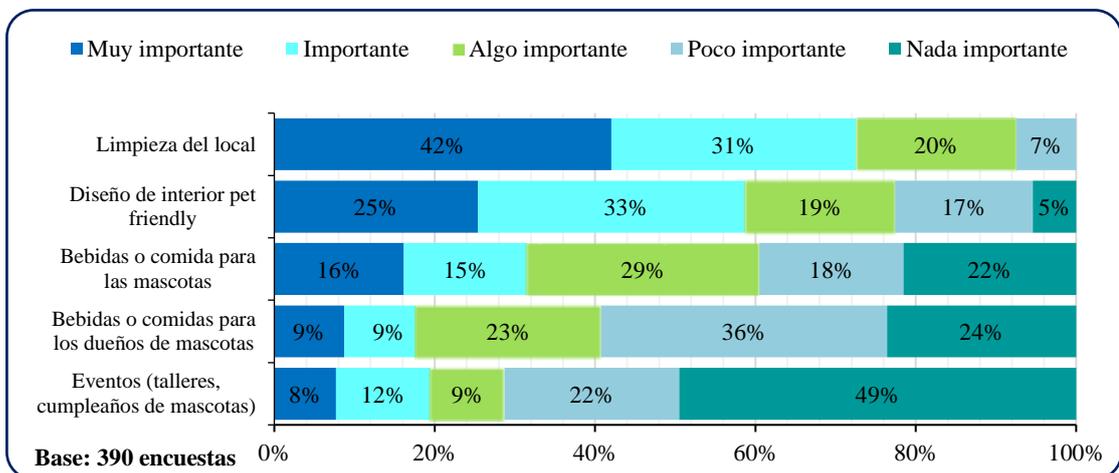
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Atributos más importantes de la cafetería pet friendly & pet shop**

Respecto a los atributos más importantes de la Cafetería pet friendly & pet shop, se observa en la Figura 4.3 que la limpieza del local es considerada el atributo más importante por la mayoría (42%) de personas, seguido del diseño de interior pet friendly con 25%, bebidas o comidas para mascotas con 16%, bebidas o comidas para los dueños de mascotas por el 9% y los eventos como talleres y cumpleaños de mascotas con 8%.

Se realizó la siguiente pregunta para obtener los atributos más importantes: “coloque en orden de importancia (del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) los siguientes atributos para una cafetería pet friendly” y se mostró la imagen de la decoración tentativa que tendría la cafetería con el mobiliario pet friendly.

Figura 4.3 Atributos más importantes de la cafetería pet friendly & pet shop



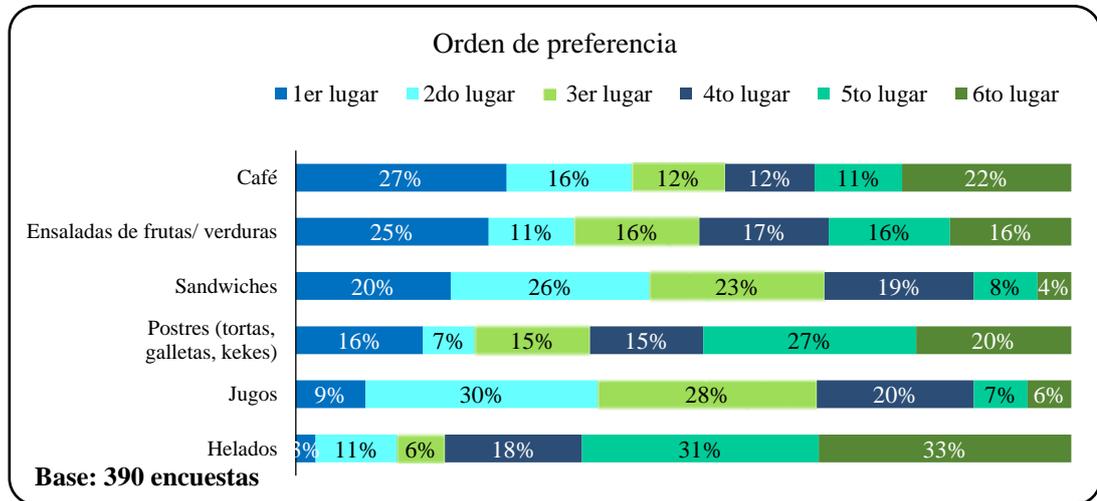
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Preferencia de compra en los productos que ofrece la Cafetería pet friendly & pet shop**

Al preguntar a los encuestados “ordene del 1 al 6, según su preferencia de compra, ¿qué productos consumiría en una cafetería pet friendly?”, brindándoles las siguientes alternativas: “buena decoración, limpieza del local, bebidas o comidas para los dueños de mascotas, bebidas o comida para las mascotas, eventos (talleres, cumpleaños de mascotas); el 27% manifestó que el café está en el primer lugar de sus preferencias, el 25% dijo que las ensaladas de frutas/verduras está primero, el 20% los sándwiches, el 16% postres (tortas, galletas, queques), el 9% jugos y el 3% helados. Asimismo, en la

Figura 4.4 se muestra la tasa de respuesta de orden de preferencias del 4to hasta el 6to lugar, según lo informado por los encuestados.

Figura 4.4 Preferencia de compra en los productos que ofrece la cafetería pet friendly & pet shop



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Gasto promedio en una visita a la Cafetería Pet Friendly & pet shop**

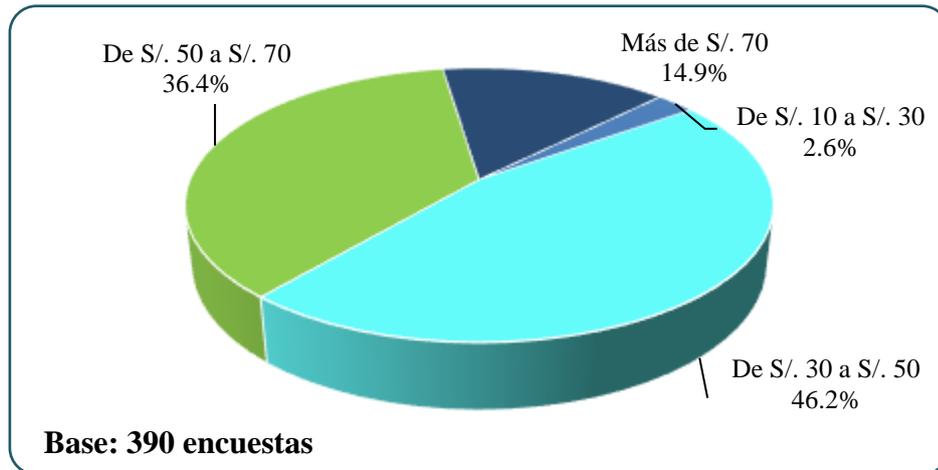
En relación con el gasto promedio que las personas harían en una visita a la Cafetería pet friendly & pet shop, el 2.6% manifestó que gastaría de S/ 10 a S/ 30, el 46.2% de S/ 30 a S/ 50, el 36.4% de S/ 50 a S/ 70 y el 14.9% gastaría más de S/ 70.

La pregunta realizada con 4 rangos de opciones fue la siguiente: “en promedio, ¿cuánto gastaría en cada visita a una cafetería pet friendly? (Circule solo una alternativa)”

- Más de 70 soles
- De 50 a 70 soles
- De 30 a 50 soles
- De 10 a 30 soles

La distribución se gráfica del resultado se detalla en la Figura 4.5.

Figura 4.5 Gasto promedio en una visita a la cafetería pet friendly & pet shop



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

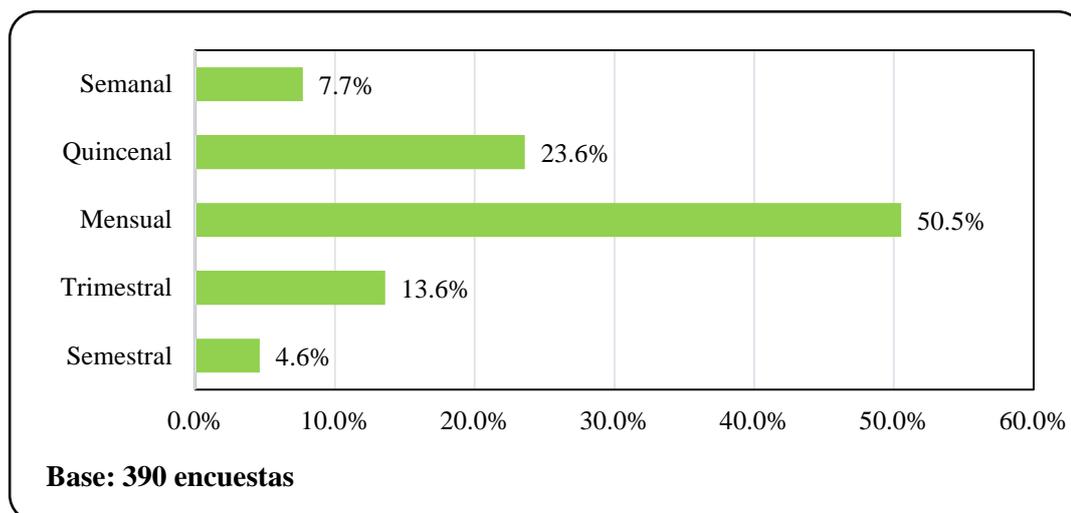
- **Frecuencia de visitas a la Cafetería Pet Friendly & pet shop**

Al realizar la pregunta “¿Con qué frecuencia iría a una cafetería pet friendly que cuenta con pet shop? (Circule solo una alternativa)”, se brindaron 7 opciones:

- a) Nunca
- b) 1 vez al año
- c) 2 veces al año
- d) 4 veces al año
- e) Mensual
- f) Quincenal
- g) Semanal

De acuerdo con los resultados, la mitad (50.5%) de encuestados informó que visitaría la Cafetería pet friendly & pet shop con una frecuencia mensual, el 23.6% de forma quincenal, el 7.7% semanal. En otro extremo están las personas que visitarían la cafetería con frecuencia trimestral (13.6%) y semestral (4.6%).

Figura 4.6 Frecuencia de visitas a la cafetería pet friendly & pet shop



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Tiempo de permanencia en la cafetería pet friendly & pet shop**

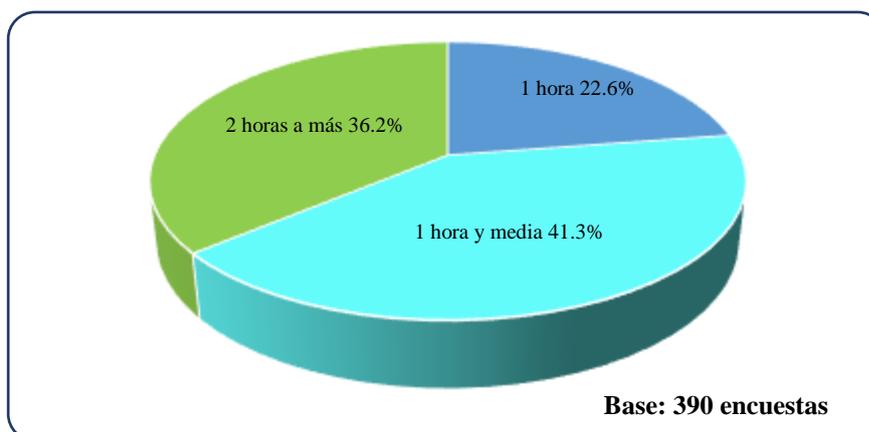
Para obtener el tiempo de permanencia en visitas a la Cafetería Pet Friendly & pet shop, se realizó la pregunta “¿Cuánto tiempo permanecería en la cafetería pet friendly que cuenta con pet shop? (Circule solo una alternativa)” con las siguientes 4 opciones:

- a) Media hora
- b) 1 hora
- c) 1 hora y media
- d) 2 horas o más

El 22.6% mencionó que estaría en promedio una hora en este establecimiento, el 41.3% señaló que estaría una hora y media y el 36.2% de dos horas a más en promedio.

Adicionalmente, se determinó que el promedio ponderado del tiempo de permanencia de las personas interesadas y muy interesadas en el concepto es de 1.5 horas.

Figura 4.7 Tiempo de permanecería en la cafetería pet friendly & pet shop



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Días de visita**

Para obtener la información sobre los días y horarios de visita (punto 4.3.1.8 del presente capítulo) a la cafetería pet friendly & pet shop, se realizaron 2 preguntas con 4 opciones en cada una:

De lunes a viernes, ¿en qué horario visitaría la cafetería pet friendly que cuenta con pet shop? (Circule solo una alternativa)

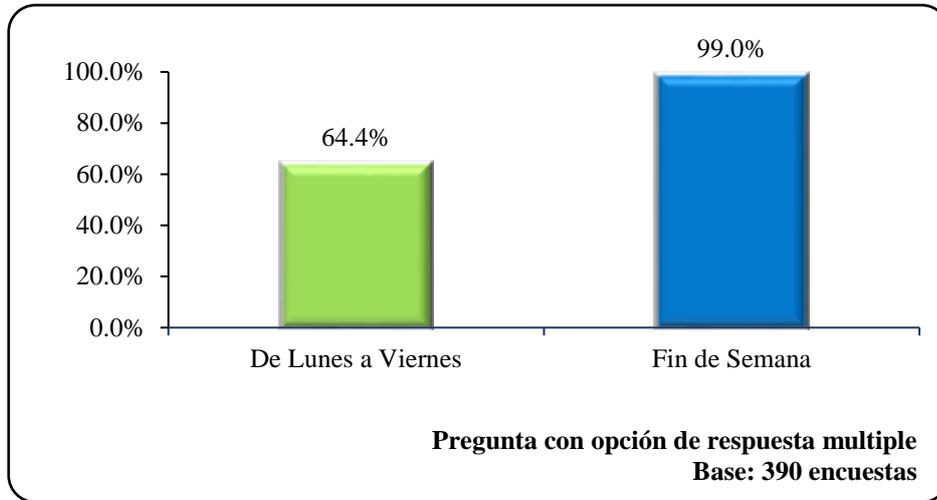
- a) En la mañana
- b) En la tarde
- c) En la noche
- d) Ningún horario

Los fines de semana, ¿En qué horario visitaría la cafetería pet friendly que cuenta con pet shop? (Circule solo una alternativa)

- a) En la mañana
- b) En la tarde
- c) En la noche
- d) Ningún horario

Se observa que el 99% la visitaría los fines de semana y el 64.4% lo haría de lunes a viernes. Cabe precisar que, algunos usuarios visitarían la cafetería tanto de lunes a viernes como los fines de semana.

Figura 4.8 Días de visita a la cafetería pet friendly & pet shop

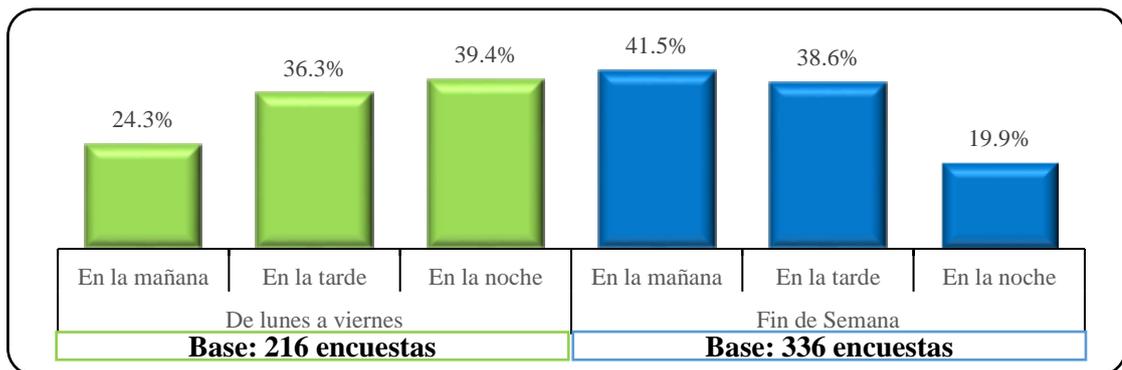


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Horarios de visita**

Respecto a los horarios de visita, del total de personas que irán la cafetería de lunes a viernes, el 24.3% lo hará en el turno mañana, el 36.3% en la tarde y el 39.4% en la noche. En el caso de las personas que irán los fines de semana, el 41.5% lo hará en el turno mañana, el 38.6% en la tarde y el 19.9% en la noche.

Figura 4.9 Horarios de visita a la cafetería pet friendly & pet shop



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Visita a la cafetería pet friendly con acompañante**

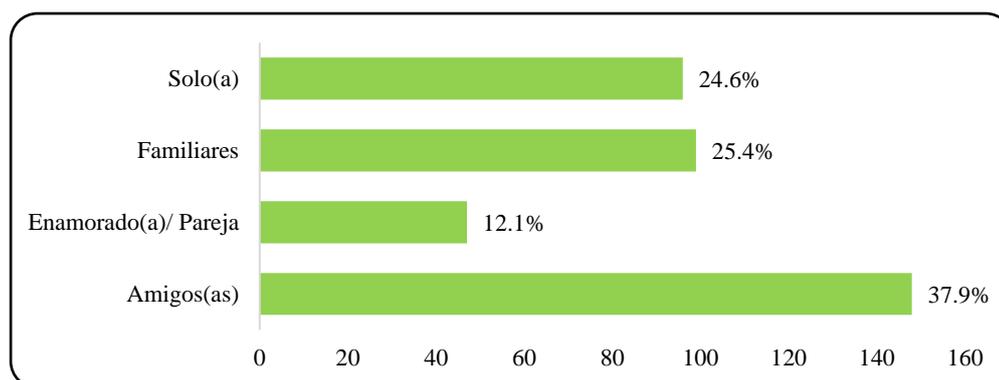
Se realizó la siguiente pregunta para obtener cuantas personas acudirán acompañadas a la cafetería “¿Con quién iría acompañado a la cafetería pet friendly

(aparte de su mascota)? (Circule solo una alternativa)” y se brindaron las siguientes opciones:

- a) Solo(a)
- b) Con su enamorado(a) / pareja (2 personas)
- c) Familia (2 o más personas)
- d) Amigos (2 o más personas)

Del total de personas interesadas en visitar la Cafetería Pet Friendly, el 37.9% manifestó que iría acompañada de amigos(as), el 25.4% iría con familiares, el 12.1% con su enamorado(a)/pareja; mientras que, el 24.6% mencionó que iría solo(a) a este establecimiento.

Figura 4.10 ¿Con quién iría acompañado a la cafetería pet friendly (aparte de su mascota)?



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

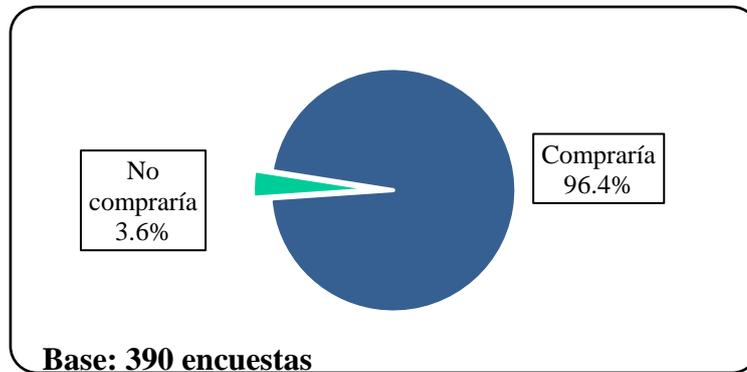
- **Interés de compra de productos para mascota**

Al realizar la pregunta “¿Con qué frecuencia compra usted productos para mascotas (Sin considerar la compra de alimentos)? (Circule solo una alternativa)”, también se obtuvo la cantidad de personas que no comprarían. Las alternativas fueron las siguientes: Nunca, 1 vez al año, 2 veces al año, 4 veces al año, mensual, quincenal o semanal.

Sobre el interés de compra de productos para mascotas (sin considerar alimentos), del total de clientes potenciales de la cafetería, el 96.4% compraría estos productos y el 3.6% no lo haría.

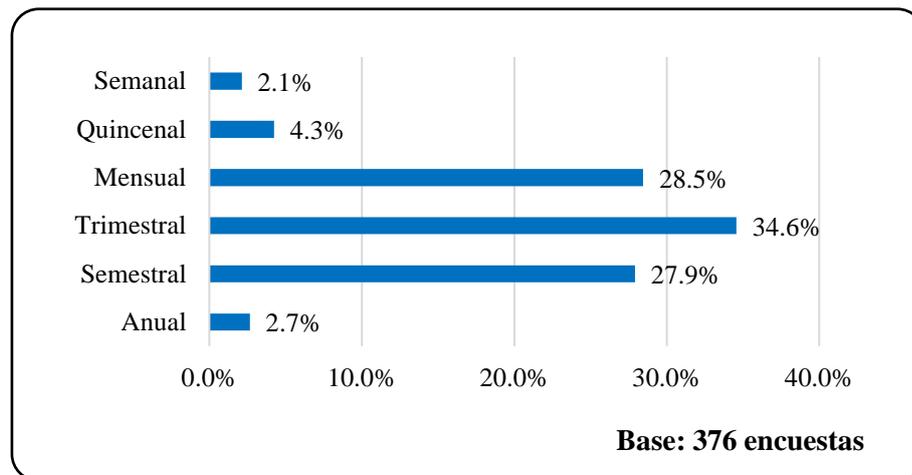
Del total de compradores de estos productos, el 2.1% lo haría con frecuencia semanal, el 4.3% quincenal, el 28.5% mensual, el 34.6% trimestral, el 27.9% semestral y el 2.7% con frecuencia anual.

Figura 4.11 Interés de compra de productos para mascotas



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 4.12 Frecuencia de compra de productos para mascotas



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Preferencia de compra de productos para mascota**

Al preguntar a los encuestados sobre su preferencia en la compra de los productos para mascotas de la Cafetería Pet Friendly & pet shop: “Ordene del 1 al 8 según la prioridad los productos que compraría en un pet shop (sin considerar alimentos)”, se indicaron las siguientes opciones para ordenar:

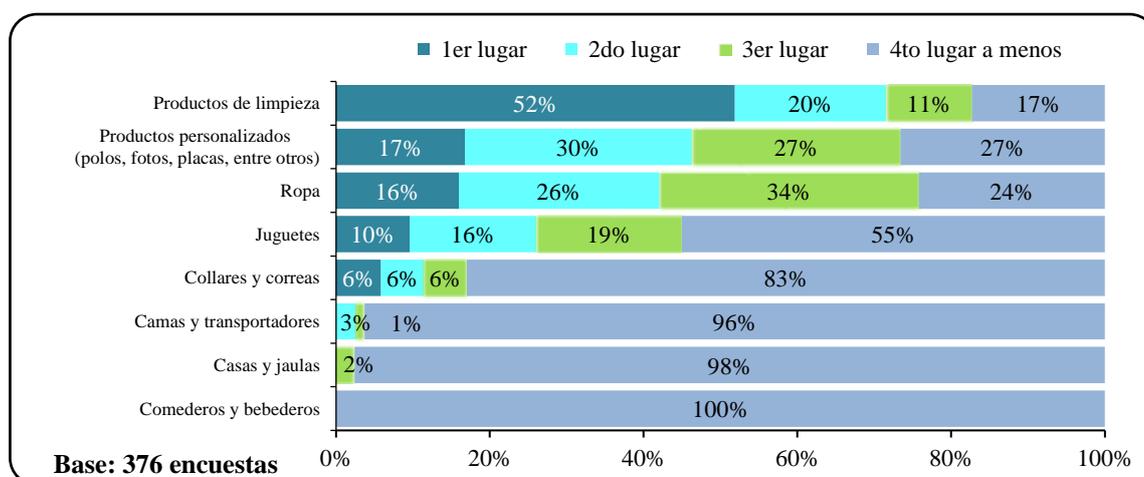
Comederos y bebederos

Casas y jaulas

- Camas y transportadores
- Collares y correas
- Productos de limpieza
- Juguetes
- Ropa
- Productos personalizados (polos, fotos, placas, entre otros)

Se obtuvo que más de la mitad (52%) de los encuestados prefirieron los productos de limpieza en el primer lugar, el 17% señaló a los productos personalizados como polos, fotos, placas, están primero, el 16% dijo que es la ropa, el 10% los juguetes y el 6% los collares y correas. En el caso de los productos de camas, transportadores, casa, jaulas, comedores y bebederos, estos no están en el primer lugar de preferencia de los compradores.

Figura 4.13 Preferencia de compra de productos para mascotas en la cafetería pet friendly & pet shop



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, se muestra la tasa de respuesta de las preferencias del 4to hasta el 8vo lugar en la Tabla 4.3, según lo informado por los encuestados.

Tabla 4.3 Preferencia de compra de productos para mascotas en la cafetería pet friendly

Productos	Base Total	Orden de preferencia							
		1ero	2do	3ero	4to	5to	6to	7mo	8vo
Productos de limpieza	100%	52%	20%	11%	13%	3%	1%	0%	0%
Productos personalizados (polos, fotos, placas, entre otros)	100%	17%	30%	27%	15%	7%	3%	1%	0%
Ropa	100%	16%	26%	34%	17%	5%	0%	3%	0%
Juguetes	100%	10%	16%	19%	35%	13%	3%	1%	3%
Collares y correas	100%	6%	6%	6%	8%	36%	12%	14%	13%
Camas y transportadores	100%	0%	3%	1%	10%	15%	26%	18%	27%
Casas y jaulas	100%	0%	0%	2%	0%	13%	31%	36%	17%
Comederos y bebederos	100%	0%	0%	0%	2%	8%	23%	27%	40%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

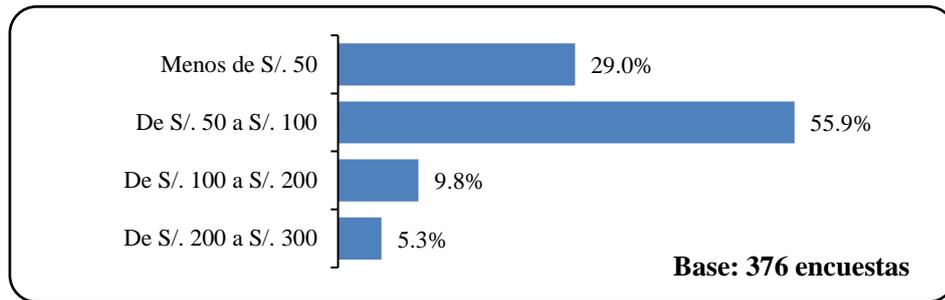
- **Gasto promedio mensual de productos para mascota**

Con respecto al gasto promedio mensual en la compra de productos para mascotas en la cafetería pet friendly & pet shop, se consultó “¿Cuánto gasta mensualmente en los productos mencionados en la pregunta anterior?” y se indicaron los siguientes rangos de soles destinados a dichos gastos:

- Más de 400 soles
- De 300 a 400 soles
- De 200 a 300 soles
- De 100 a 200 soles
- De 50 a 100 soles
- Menos de 50 soles

El 28.0% manifestó que gastaría menos de S/ 50, el 55.8% de S/50 a S/ 100, el 10.4% de S/ 100 a S/ 200 y el 5.8% de S/ 200 a S/ 300.

Figura 4.14 Gasto promedio mensual en productos para mascotas de la cafetería pet friendly



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Importancia que la ubicación de la cafetería se encuentre en el mismo distrito del potencial consumidor**

Adicionalmente, en las últimas 50 encuestas válidas, se realizó un sondeo para validar si la ubicación del negocio sería relevante para que los potenciales clientes. En dicho sondeo se realizó la siguiente pregunta: “Si la cafetería pet friendly se ubica en el mismo distrito donde usted vive, ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones sobre su asistencia a la cafetería se siente identificado? (Circule solo una alternativa)”. Se brindaron las siguientes opciones:

- a) Asistiría de igual manera ya que la ubicación no es importante.
- b) Probablemente asistiría más veces por la cercanía, pero la ubicación no es importante.
- c) Asistiría muchas más veces, la ubicación si es importante para mí.
- d) En realidad, la ubicación es muy importante y solo asistiría a la cafetería si está en mi distrito.

Los resultados obtenidos confirmaron que la ubicación es realmente importante ya que el 58% indicaron que estarían dispuestos a ir a la cafetería pet friendly si esta se ubica en su distrito de residencia, lo cual se aprecia gráficamente en la Figura 4.15.

Figura 4.15 Importancia de la ubicación del local



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Perfil del consumidor**

De los resultados de la encuesta podemos inferir que el consumidor potencial de la cafetería presenta el siguiente perfil: Persona de entre 25 a 59 años, amante de los animales y que tiene uno o más perros, le gusta compartir gratos momentos con sus mascotas y en su mayoría le agrada ir a una cafetería pet friendly. Considera que los atributos más importantes del local son la limpieza y que el diseño del interior sea pet friendly; además, tiene una preferencia especial por el café, las ensaladas de verduras y los sándwiches. Asimismo, el consumidor está dispuesto a consumir en la cafetería entre S/. 30 a S/. 70 por cada visita. Tiende a ir acompañado por familiares o amigos y podría estar más de una hora y media en el local. Las personas que más gastarían se encuentran en el rango de edades de 25 y 39 años.

En cuanto al consumo en el pet shop, están interesados en productos para limpieza, polos, fotos, placas y ropa. El 55.9% indicó que su gasto en productos para mascota estaría entre S/. 50 y S/. 100. La mayoría de los asistentes al pet shop acudiría más de 4 veces al año y al igual que en la cafetería, las personas que más comprarían productos para mascota están en el rango de edades entre 25 y 39 años.

Asimismo, se identificó que existe una mayor frecuencia de consumo en la cafetería y compra de productos para mascotas por parte de los solteros, seguido por los casados y convivientes.

Respecto al interés mostrado respecto a la idea del negocio, el 33% de los encuestados se mostró muy interesado, de los cuales la mayoría indicó que acudirían de manera mensual y quincenal.

4.3.2. Estudio de la oferta

Conforme a la investigación realizada, actualmente no existen competidores directos al negocio propuesto, sin embargo, existen cafeterías pet friendly, así como, tiendas y veterinarias que comercializan productos para mascotas, por lo que se pueden diferenciar cuatro modelos de negocio:

- **Cafeterías pet friendly**

Son establecimientos donde se permite el ingreso de consumidores acompañados de sus mascotas, las principales reglas de estos locales refieren al buen comportamiento de los animales y mantener la limpieza del lugar. Se ofrecen productos de consumo humano, predominando el café, sándwiches y dulces. La inversión en activos fijos es la más importante, siendo los locales alquilados en su gran mayoría. La demanda no solamente está enfocada en la zona de influencia del local.

Se han realizado visitas a diversas cafeterías pet friendly, las cuales se detallan a continuación:

Buena Vista Café: Ubicado en el distrito de Miraflores, frente a la Costa Verde. Está conformado por 3 personas que atienden los pedidos y 1 cajero, los cuales se encuentran uniformados. Cuenta con 20 mesas, ofrece principalmente desayunos, ensaladas de frutas verduras, café, infusiones, bebidas gasificadas, entre otros. No ofrece productos para mascotas, solamente tiene bebederos. Los precios varían entre los 15 y los 35 soles. La decoración es rústica y la calidad del servicio es buena. Se aceptan pago en efectivo y tarjeta de débito o crédito. No tiene wifi a disposición, ni página web. Tampoco tiene un área de recepción y los autos tienen que ser estacionados en la calle. Se observaron principalmente familias y parejas, en algunos casos con sus mascotas.

María Almenara: Ubicado en el distrito de Miraflores. Está conformado por 3 personas que atienden los pedidos y 1 cajera, quienes se encuentran uniformados.

Cuenta con 17 mesas, de las cuales 9 se encuentran en la terraza, ofrece desayunos, cafés, infusiones, agua, postres y ensaladas. Se permite el ingreso de mascotas en la terraza y el salón. No ofrece productos para mascotas, ni tiene bebederos. Los precios fluctúan entre los S/10 y S/25, se puede cancelar con efectivo y tarjetas de débito o crédito. La cafetería no cuenta con página web, ni conexión wifia. Las mesas ofrecen suficiente espacio para poder trabajar con laptops. Cuenta con estacionamientos vigilados, sin embargo, no tiene espacio designado para recepción. Se pudo observar la presencia de personas solas o parejas con sus mascotas.

Ana Avellana: el local se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, la atención está a cargo de 3 meseros y 1 cajera, quien también se encarga de entregar los pedidos solicitados en la barra. Comercializa cafés, postres, desayunos, Todos usan uniforme con el logo de la cafetería. Conformada por 5 mesas y 2 sillones. Los precios fluctúan entre los S/8 y S/20. Se permite el ingreso de mascotas sin restricciones, no tiene productos, ni bebederos para las mascotas. Las mesas no son del tamaño necesario para poder utilizar laptop. No ofrece wifi, cuenta con página web. No tiene estacionamientos, ni espacio designado para recepción. Parejas y familias van acompañados de sus mascotas.

Homemade: Ubicada en el distrito de Miraflores, atienden el local 4 meseros y 1 cajera, quienes utilizan uniformes con el nombre y logo de la cafetería. El local ofrece desayunos, cafés, infusiones, postres, ensaladas, bebidas, entre otros. Los precios varían entre los S/15 y S/35. Se permite el ingreso de mascota solo en la terraza, donde se pueden observar 2 mesas. En el salón hay 12 mesas. No vende productos para mascotas, ni hay bebederos. No tiene estacionamiento, no ofrece wifi, ni tiene página web. No se observó personas con mascotas en la terraza.

- **Pet shops**

Locales donde se comercializan productos para mascotas, tanto nacionales e importados. Entre los productos de mayor importancia se encuentran la comida, juguetes y ropa. La demanda se encuentra enfocada principalmente en la zona de influencia de la tienda.

Para poder analizar la oferta de pet shops, hemos visitado los siguientes locales que comercializan productos para mascotas:

Pet Plaza: Tiene cuatro (04) canales de atención, de los cuales dos (02) son locales físicos ubicados en el distrito de Miraflores, uno (01) es una página web con carrito de compra y el uno (01) es a través de la red social Facebook que permite el contacto con el cliente para las coordinaciones de la compra. Cuenta con el servicio de delivery, permiten el uso de tarjetas de créditos. Tiene una amplia variedad de productos para perros, gatos y roedores, cuyos precios varían en el rango S/3.90 y S/ 889. Adicionalmente promocionan una mini farmacia en el cual se encuentran shampoos especializados, pañitos húmedos, antipulgas, medicina, asimismo, los precios varían entre los S/ 9.90 y S/ 247.

- **Veterinarias**

Corresponde a locales liderados por un médico veterinario, los cuales ofrecen principalmente servicios veterinarios y en menor medida comercializan comida, ropa, juguetes, medicamentos, entre otros productos para mascotas. La demanda se concentra principalmente en el área de influencia.

Asimismo, se han visitado veterinarias que cuentan con un pet shop:

Pet Center Clínica Veterinaria: Esta clínica veterinaria brinda varios servicios para los canes, como cirugías, consultas médicas, baños, adiestramiento, hospedaje y cada clínica cuenta con un pet shop canino. En esta área se ofrece diferentes categorías: casas, camas, alimentos balanceados, juguetes, accesorios y también tiene productos de farmacia. Los productos pueden ser adquiridos a través de su página web, donde el cliente tiene que registrar su pedido y la empresa lo contacta para la coordinación del pago y entrega. Asimismo, utiliza los canales de las redes sociales Facebook y WhatsApp para las consultas y coordinar la compra.

Central Pets: Es una veterinaria que está ubicada en el distrito de San Borja, tiene una unidad de pet shop que brinda una variedad de productos como camas, juguetes, correas, platos, casas, prendas, entre otros. Para la adquisición de algún producto se puede realizar in situ en el local con pago de efectivo y tarjetas de crédito, por otro lado, también se pueden contactar vía llamada telefónica y la red social Facebook para las consultas, pago vía internet o delivery.

- **Pet shop virtuales**

Corresponden a locales virtuales, dónde se ofrecen una amplia variedad de productos, tienen servicio de delivery a diferentes zonas de Lima Metropolitana. Los pagos se hacen mediante la página web.

Respecto a los pet shop virtuales, se han identificado aquellos que realizan servicios de delivery:

Superpet.pe: Comercializa productos divididos en las siguientes categorías: alimento, cuidado e higiene y accesorios y otros. El servicio de delivery atiende de lunes a viernes de 7 am a 10 pm y los sábados y domingos de 8 am a 8 pm y tiene un costo de S/7. Realiza repartos a todos los distritos de Lima. Los pedidos se pueden realizar vía telefónica o directamente en la página web. Acepta pagos en efectivo, tarjeta de crédito o tarjeta de débito.

Petplaza.pe: vende productos clasificados en las siguientes categorías accesorios, alimentado balanceado, antipulgas y pipetas, camas, carnazas y premios, comederos y bebederos, correas y collares, farmacia perros, higiene y bienestar, juguetes, ropa y transportadores y caniles. El delivery atiende de lunes a sábado de 9 am a 8 pm y es gratis por compras mayores a S/80 y existe la opción de recojo en tienda. Acepta pagos con tarjeta de débito o tarjeta de crédito.

Gopet: la web comercializa productos en las siguientes categorías: higiene, juguetes, comida y accesorios. Se pueden realizar pedidos por teléfono o directamente en la página web. El horario de atención del delivery es de lunes a sábado de 9 am a 9 pm. Los pagos se pueden realizar con transferencia bancaria, terminal bancario (POS) o con pago contra entrega.

Se puede concluir que el negocio de pet shop está atomizado dado que se encuentran presentes en veterinarias, clínicas y locales comerciales.

4.4. Resultados de la investigación concluyente

4.4.1. Demanda efectiva

Se calculó la demanda efectiva por cada una de las unidades de negocio, donde se utilizó la información obtenida en las encuestas. Se obtuvo la frecuencia con la cual los clientes “muy interesados” irán al negocio y el monto del ticket promedio de consumo.

Se evaluó el nivel de interés que presentaron las personas encuestadas respecto a la frecuencia con la cual acudirían a la cafetería. Con dicha información se homologaron las frecuencias obteniendo el factor semanal de 0.423. El cuál se obtiene sumando todas las conversiones detalladas en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4 Nivel de interés “muy interesados” vs frecuencia en acudir a cafetería

Interés	2 veces al año	4 veces al año	mensual	Quincena	Semana	N A	Total general
1. Nada interesado						11	11
2. Poco interesado						58	58
3. Interesado	18	44	125	51	1		239
4. Muy interesado		9	72	41	29		151
Total general	18	53	197	92	30	69	459

Conversión a semanas

4. Muy interesado		0.005	0.106	0.121	0.192		0.423
-------------------	--	-------	-------	-------	-------	--	--------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para obtener el monto del ticket promedio de consumo de los clientes muy interesados, se consideró un promedio para cada uno de los rangos. La sumatoria de cada rango por la cantidad de muy interesados resultó S/ 51.85 detallado en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5 Nivel de interés “muy interesados” vs rango de gasto por visita en cafetería

Precio promedio	20	40	60	70		
Interés	De 10 a 30 soles	De 30 a 50 soles	De 50 a 70 soles	Más de 70 soles	NA	Total general
1. Nada interesado					11	11
2. Poco interesado					58	58
3. Interesado	4	117	87	31		239
4. Muy interesado	6	63	55	27		151
Total general	10	180	142	58	69	459

Ponderado de ticket promedio

4. Muy interesado	0.795	16.689	21.854	12.517		51.85
-------------------	-------	--------	--------	--------	--	--------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, el porcentaje de personas que contestaron que se encuentran “muy interesados” en el concepto de la cafetería pet friendly y pet shop fue de 33%.

Este porcentaje se multiplicó por el factor de frecuencia semanal, con el valor del ticket promedio y la población objetivo con lo cual se obtuvo una demanda efectiva semanal de S/ 491,360 indicada en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6 Demanda efectiva S/ de la cafetería pet friendly

Muy interesado	33%
Frecuencia de muy interesados	0.423
Valor de ticket promedio	51.85
Población objetivo de estudio	68,050
Demanda efectiva (S/)	491,360

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto a la demanda efectiva del pet shop, se homologaron las frecuencias con la que los clientes muy interesados realizan compras de productos para mascotas, con ello se obtuvo una frecuencia semanal de 0.182. El cuál se obtiene sumando todas las conversiones detalladas en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7 Nivel de interés “muy interesados” vs frecuencia de compra productos para mascota

Interés	1 vez al año	2 veces al año	4 veces al año	Mensual	Quincenal	Semana	Nunca	N A	Total general
1. Nada interesado								11	11
2. Poco interesado								58	58
3. Interesado	10	81	89	41	9	4	5		239
4. Muy interesado		24	41	66	7	4	9		151
Total general	10	105	130	107	16	8	14	69	459

Conversión a semanas

4. Muy interesado		0.007	0.022	0.103	0.022	0.028	-	-	0.182
--------------------------	--	-------	-------	-------	-------	-------	---	---	--------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para obtener el monto del ticket promedio de consumo en el pet shop, se consideró el monto más bajo del rango para obtener un monto de ticket promedio conservador dado que el mercado es más competitivo. La sumatoria de cada rango por la cantidad de muy interesados resultó S/ 56.79 detallado en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8 Nivel de interés “muy interesados” vs rango de gasto por visita en el pet shop

Precio menor	25	50	100	200		
Etiquetas de fila	Menos de 50 soles	De 50 a 100 soles	De 100 a 200 soles	De 200 a 300 soles	NA	Total general
1. Nada interesado					11	11
2. Poco interesado					58	58
3. Interesado	64	143	18	9	5	239
4. Muy interesado	45	67	19	11	9	151
Total general	109	210	37	20	83	459

Ponderado de ticket promedio

4. Muy interesado	7.450	22.185	12.583	14.570		56.79
-------------------	-------	--------	--------	--------	--	--------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El 33% de encuestados “muy interesados” se multiplicó por el factor de frecuencia semanal, con el valor del ticket promedio y la población objetivo con lo cual se obtuvo una demanda efectiva semanal de S/ 232,194 la cual se observa en la Tabla 4.9.

Tabla 4.9 Demanda efectiva S/ de la cafetería pet shop

Muy interesado	33%
Frecuencia de muy interesados	0.182
Valor de ticket promedio	56.79
Población objetivo de estudio	68050
Demanda efectiva (S/)	232,194

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.2. Demanda potencial

La demanda potencial considera a los encuestados que indicaron estaban “interesados” en el concepto del negocio y la frecuencia con la cual acudirían a la cafetería. Con dicha información se homologaron las frecuencias obteniendo el factor semanal de 0.229. El cuál se obtiene sumando todas las conversiones detalladas en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10 Nivel de interés “interesados” vs frecuencia en acudir a cafetería

Interés	2 veces al año	4 veces al año	mensual	Quincenal	Semanal	NA	Total general
1. Nada interesado						11	11
2. Poco interesado						58	58
3. Interesado	18	44	125	51	1		239
4. Muy interesado		9	72	41	29		151
Total general	18	53	197	92	30	69	459

Conversión a semanas

3. Interesado	0.003	0.014	0.116	0.095	0.004		0.229
---------------	-------	-------	-------	-------	-------	--	--------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Luego se obtuvo el monto del ticket promedio de consumo de los clientes interesados, realizando un promedio ponderado considerando cada rango por la cantidad de interesados. Esto resultó S/ 50.83 detallado en la Tabla 4.11.

Tabla 4.11 Nivel de interés “interesados” vs rango de gasto por visita en cafetería

Precio promedio	20	40	60	70		
Interés	De 10 a 30 soles	De 30 a 50 soles	De 50 a 70 soles	Más de 70 soles	NA	Total general
1. Nada interesado					11	11
2. Poco interesado					58	58
3. Interesado	4	117	87	31		239
4. Muy interesado	6	63	55	27		151
Total general	10	180	142	58	69	459

Ponderado de ticket promedio

3. Interesado	0.335	19.582	21.841	9.079		50.837
---------------	-------	--------	--------	-------	--	---------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Con la información obtenida, el porcentaje de personas que contestaron que se encuentran “interesados” en el concepto de la cafetería pet friendly y pet shop fue de 52%.

Este porcentaje se multiplicó por el factor de frecuencia semanal, con el valor del ticket promedio y la población objetivo con lo cual se obtuvo una demanda potencial de S/ 413,242 semanal, la cual se detalla en la Tabla 4.2

Tabla 4.12 Demanda potencial S/ de la cafetería pet friendly

Interesado	52%
Frecuencia de interesados	0.229
Valor de ticket promedio	50.84
Población objetivo de estudio	68,050
Demanda potencial (S/)	413,242

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para el pet shop se realizó el mismo cálculo considerando la frecuencia con la cual los encuestados indicaron que realizan compras de productos para sus mascotas. Con

dicha información se ponderaron los resultados, obteniendo un factor semanal de 0.116, el cual resulta de la sumatoria de todas las conversiones detalladas en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13 Nivel de interés “interesados” vs frecuencia de compra productos para mascota

Interés	1 vez al año	2 veces al año	4 veces al año	Mensual	Quincenal	Semanal	Nunca	N A	Total general
1. Nada interesado								11	11
2. Poco interesado								58	58
3. Interesado	10	81	89	41	9	4	5		239
4. Muy interesado		24	41	66	7	4	9		151
Total general	10	105	130	107	16	8	14	69	459

Conversión a semanas

3. Interesado	0.001	0.013	0.029	0.039	0.017	0.017	-	-	0.116
---------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	---	--------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El monto del ticket promedio de consumo en el pet shop, se calculó considerando el monto más bajo del rango para obtener un monto de ticket promedio conservador. La sumatoria de cada rango por la cantidad de interesados resultó S/ 51.67 detallado en la Tabla 4.14.

Tabla 4.14 Nivel de interés “interesados” vs rango de gasto por visita en el pet shop

Precio menor	25	50	100	200		
Interés	Menos de 50 soles	De 50 a 100 soles	De 100 a 200 soles	De 200 a 300 soles	N A	Total general
1. Nada interesado					11	11
2. Poco interesado					58	58
3. Interesado	64	143	18	9	5	239
4. Muy interesado	45	67	19	11	9	151
Total general	109	210	37	20	83	459

Ponderado de ticket promedio

3. Interesado	6.695	29.916	7.531	7.531		51.674
---------------	-------	--------	-------	-------	--	---------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Considerando el 52% de “interesados” en el concepto de la cafetería pet friendly y pet shop, se multiplicó por el factor de frecuencia semanal, con el valor del ticket

promedio y la población objetivo con lo cual se obtuvo una demanda efectiva de S/ 211,835 semanal, la cual se muestra en la Tabla 4.15.

Tabla 4.15 Demanda potencial S/ del pet shop

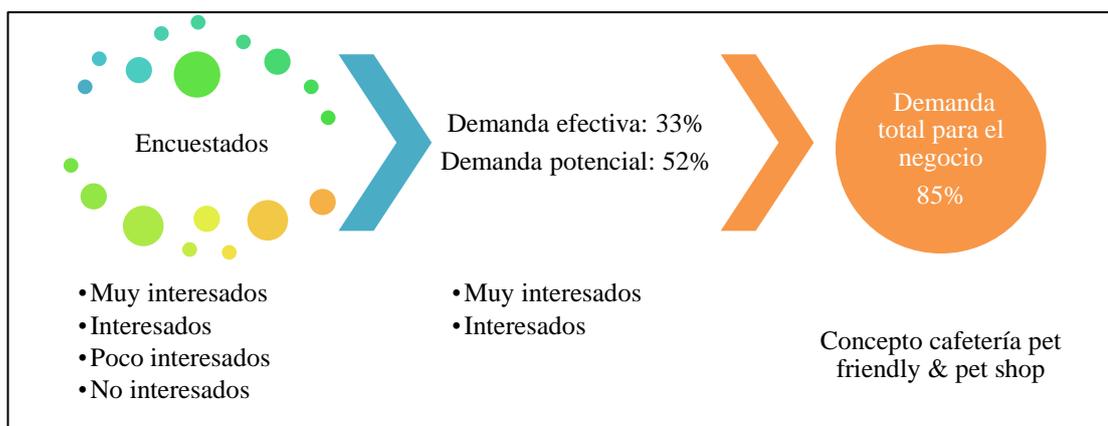
Interesado	52%
Frecuencia de interesados	0.116
Valor de ticket promedio	51.67
Población objetivo de estudio	68050
Demanda potencial (S/)	211,835

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.4.3. Mercado total

El mercado total para el negocio fue calculado basado en la cantidad de encuestados que se encontraron “muy interesados” (demanda efectiva 33%) e “interesados” (demanda potencial 52%). Por ello, en la Figura 4.16, se puede apreciar que la suma de ambos es el mercado total que conforman un total de 85% de los encuestados.

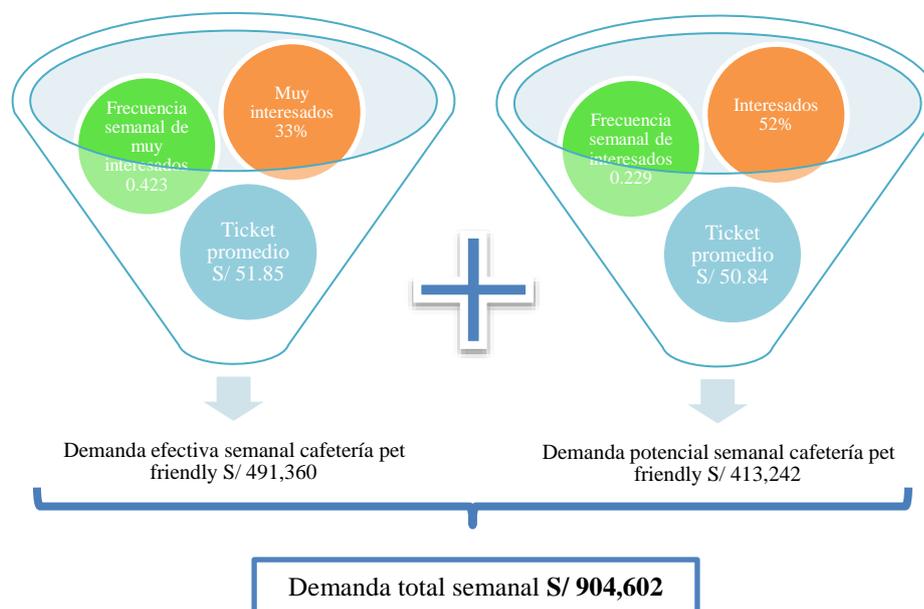
Figura 4.16 Mercado total



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura 4.17 se observa la forma de cálculo para obtener la demanda total de la cafetería pet friendly, donde se puede apreciar que se consideraron los muy interesados e interesados en el concepto. Además, todos los valores de porcentaje de interés, frecuencia semanal y ticket promedio fueron aplicados a la población objetivo de 68,050 personas. Con ello, se obtuvo la demanda total semanal de la cafetería de S/ 904,602.

Figura 4.17 Demanda total semanal en cafetería pet friendly



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Considerando que a partir de un 2% de participación en el mercado, se cubre con cierto margen de holgura el nivel del punto de equilibrio, se decidió considerar un 4% de participación de mercado como objetivo inicial. Lo cual representa S/ 1'881,572.6 anuales. El detalle del cálculo semanal, mensual y anual se observa en la Tabla 4.16.

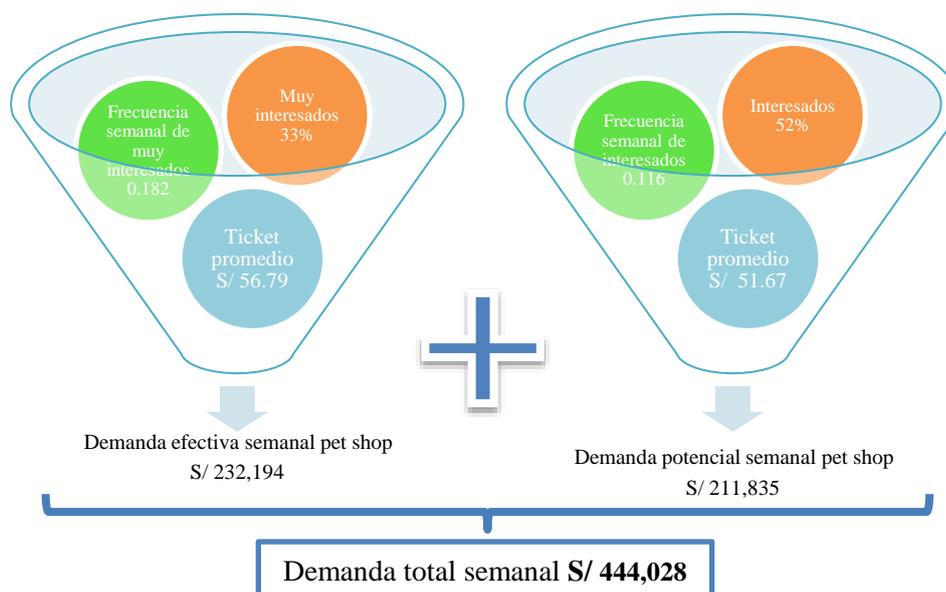
Tabla 4.16 Mercado objetivo cafetería

Concepto	Semanal	Mensual	Anual
Muy interesado	491,360		
Interesado	413,242		
Demanda total semanal (S/)	904,602		
% de participación	4.0%		
Mercado objetivo	36,184.1	162,828.4	1,881,572.6

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En el Figura 4.18 se observa los valores con los cuales se obtuvo demanda total para el pet shop, la cual fue calculada de forma similar que para la cafetería. De igual forma, todos los valores detallados fueron multiplicados a la población objetivo de 68,050 personas. Con ello, se obtuvo la demanda total semanal del pet shop de S/ 444,028.

Figura 4.18 Demanda total semanal en cafetería pet shop
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.



En el caso del pet shop, de acuerdo con la encuesta realizada, el 94% del mercado objetivo compra productos para mascotas. Asimismo, el layout considera una entrada independiente, con lo cual el mercado no se circunscribe a los asistentes a la cafetería, por ello, se consideró un 3% de participación de mercado como objetivo inicial. La Tabla 4.17 muestra el detalle donde se aprecia la demanda mensual y anual que asciende a S/ 59,943.9 y S/ 692,684.5 respectivamente.

Tabla 4.17 Mercado objetivo pet shop

Concepto	Semanal		
Muy interesado	232,194		
Interesado	211,835		
Demanda total semanal (S/)	444,028		
% de participación	3.0%	Mensual	Anual
Mercado objetivo	13,321	59,943.9	692,684.5

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.5. Conclusiones del capítulo

Con la información obtenida en la encuesta, se identificó que el atributo más apreciado para el negocio es la limpieza, además que el producto con mayor preferencia de compra es el café seguido de las ensaladas y sándwiches, con una disposición a gastar

entre 30 y 50 soles por visita, acudiendo al negocio principalmente en las noches durante días de semana y en los fines de semana durante las mañanas, en ambos casos el 75% iría acompañado de alguien más además de su mascota. Sobre los productos para mascota, el interés se encuentra orientado a los productos de limpieza y los personalizados que son las principales categorías por vender en el pet shop.

Asimismo, del estudio de la oferta se puede concluir que las cafeterías pet friendly que existen actualmente, cuentan con una zona limitada para las mascotas, es decir, no pueden estar en todo el establecimiento. Además, los precios de los productos se encuentran dentro de los mismos rangos.

Respecto a los pet shop, ofrecen distintas marcas de productos con precios similares, con la opción de pagos con tarjetas y en algunos casos brindan el servicio de delivery.

Esta información fue analizada y considerada para la elección de los productos a ofrecer en el negocio, así como los precios y horarios de atención.

Finalmente, se tendrá 4% de participación del mercado objetivo para la cafetería pet friendly y 3% de participación para el pet shop.

CAPÍTULO V. DISEÑO DEL SERVICIO / PRODUCTO

El negocio está enfocado en crear valor a los principales grupos de interés, entre los que se encuentra la sociedad, en ese sentido, para la declaración de la propuesta de valor se han recopilado las estrategias previamente definidas, en el cual se incluye un componente social, con la finalidad de involucrar no solo al personal, sino también a los clientes a participar de las campañas y eventos que tienen como objetivo impulsar principalmente la adopción responsable.

El personal y la tecnología son componentes primordiales para crear una experiencia memorable que busca fidelizar a los clientes, conocerlos más a fondo y posicionar la marca.

5.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en el ofrecimiento de una cafetería pet friendly, la cual cuenta con un pet shop. En la cafetería se admite el ingreso de mascotas mediante un espacio completamente pet friendly. donde los clientes podrán vivir una experiencia memorable, a través de la interacción con otros dueños de mascotas y en donde sus amigos de cuatro patas puedan sentirse a gusto, con mobiliario diseñado exclusivamente para su comodidad. El local cuenta con personal capacitado en trato a los animales, quienes se encargan de asegurar la limpieza y orden en el local, verificando la disponibilidad de gel anti bacterial y agua en los bebederos. Un punto muy importante recabado en los focus groups, es que no se debe diferenciar espacios para estar con mascotas, por lo cual el diseño tiene una terraza y comedor que facilita el desplazamiento al interior del local sin restricciones.

Se observaron las cartas de productos durante las visitas realizadas a la competencia, y se identificaron las preferencias de los potenciales clientes conforme a los resultados de las encuestas, con lo cual se definió la carta de productos que los clientes podrán elegir durante su estancia en la cafetería, tal como se detalla en el Anexo V.

La aromatización es muy relevante en la cafetería para neutralizar los olores de alimentos y mascotas. Además, tiene como fin conectar el olor con un ambiente agradable, que estimula a guardar recuerdos memorables, es decir, que el cliente pueda

asociar el aroma del ambiente con su estancia en el establecimiento y así recordar la marca. Asimismo, es importante asegurarse de que el aroma sea agradable para las mascotas, debido a que el olfato de un perro es más sensible al de una persona, por lo cual el aroma debe ser suave.

Por otro lado, dado que el tiempo es un factor considerado para las compras, los dueños de mascotas podrán estar en la cafetería y a unos pasos accederán al pet shop.

El pet shop tiene productos diversos de marcas reconocidas que cumplen con estándares de calidad que aseguran que sus componentes no sean dañinos para la salud de las mascotas. Adicionalmente, los clientes podrán personalizar productos como tazas, bolsos, placas, polos, fundas y fotos. En el Anexo VI. se encuentra la lista de productos que estarán disponibles en el pet shop para su venta, los cuales fueron determinados a base del análisis de la oferta y a las preferencias de las categorías de los encuestados.

El negocio, cafetería pet friendly & pet shop, tendrá como propósito principal, además de generar valor para sus accionistas y demás grupos de interés, el tener un componente social, involucrando a sus clientes en actividades de adopción, esterilización y castración, así como desparasitación de canes en situación de riesgo o abandono. Para ello, el negocio establecerá alianzas estratégicas con entidades de alta reputación que sean expertos en responsabilidad social de las mascotas. Asimismo, el negocio cuenta con el denominado “producto Guau!”, del cual un porcentaje del ingreso generado por este producto será destinado a obras sociales relacionadas con las mascotas.

El negocio contará con una pantalla interactiva, en donde los clientes podrán encontrar información y fotos de perros en adopción, campañas diversas realizadas por organizaciones de protección y ayuda a los animales, fondos interactivos para poder tomarse fotos con sus mascotas y enviarlas vía mail y compartirlas en redes sociales.

Los formularios de adopción podrán ser descargados desde la página web del negocio y una persona asignada se encargará de realizar la coordinación entre la

organización que da en adopción a la mascota y el adoptante, asegurándose que la adopción se lleve a cabo con éxito.

Adicionalmente, el negocio cuenta con un kiosco de autoservicio, en donde los clientes pueden comprar y pagar directamente sus pedidos, sin necesidad de un cajero que los atienda, con la finalidad de agilizar el proceso de pedido e introducir un canal moderno de atención.

Se realizarán entrevistas a diversos expertos, como veterinarios, entrenadores y nutricionistas, quienes brindarán consejos útiles sobre cuidado, limpieza y salud de las mascotas, como, por ejemplo, cómo cuidar el pelaje, los dientes o las uñas de los perros. Recomendaciones sobre cómo enseñar trucos o que alimentación darles dependiendo de la raza, juguetes ideales, entre otros. Todas estas entrevistas serán transmitidas en los televisores de la cafetería y se publicarán en las redes sociales y página web del negocio. Debido a que la fidelización del cliente es fundamental, el negocio tomará como estrategia la implementación de un sistema CRM que contribuirá a conocer mejor a cada cliente, con lo cual se podrán elaborar promociones personalizadas de acuerdo con los productos de su preferencia, invitaciones a eventos especiales, premios por consumos, entre otros.

Horario de servicio: De los pet lovers con mascotas, se ha identificado que un alto porcentaje está dispuesto a ir a consumir bebidas y alimentos; y comprar productos de lunes a viernes en el turno noche. También están dispuestos a ir los fines de semana en el turno mañana y tarde.

Por ello, la cafetería pet friendly & pet shop ha planteado los siguientes horarios:

- Lunes a viernes: de 8am a 10pm
- Sábados y domingo: de 7am a 10pm

Método Balanced Scorecard: El Balanced ScoreCard es una herramienta de gestión que nos permite organizar la estrategia a ser aplicada para la consecución de los objetivos de la organización. Para la cafetería pet friendly & pet shop se ha esquematizado el Balaced Scorecard en el Anexo XXV.

Bajo esta perspectiva se tiene el siguiente análisis:

1. Aprendizaje: El negocio pet friendly buscará reclutar a personas con talento, deseosas de interactuar con los clientes y sus mascotas. Las personas reclutadas recibirán una capacitación tanto en temas de operaciones y administrativos, como en temas de cultura organizacional, con específico énfasis en los conceptos de responsabilidad social de los canes.

2. Procesos: La idoneidad del personal a cargo hará posible el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos en las dos unidades de negocio a través de la puesta en marcha de los procesos respectivos. Asimismo, se mantendrá un énfasis especial en las actividades a realizar en el ámbito de responsabilidad social. Adicionalmente, se obtendrá una retroalimentación constante para fortalecer los proyectos de innovación continua que mantendrán al negocio siempre un paso adelante frente a sus competidores.

3. Clientes: La optimización de los procesos descritos anteriormente conducirán al establecimiento de una diferenciación en el servicio ofrecido y a un consecuente posicionamiento de marca en los mercados de cafeterías y de pet shops. La optimización en los procesos operativos, de gestión de calidad, y de innovación, redundarán en una mayor satisfacción del cliente.

4. Financiera: La satisfacción de los clientes, su involucramiento en las actividades de responsabilidad social, liderados por el negocio, tendrán su efecto en las expectativas financieras: participación de mercado, aumento constante de ingresos y aumento constante de la rentabilidad en las dos unidades de negocio.

5.2. Distribución del entorno

La distribución del entorno es parte fundamental en la creación de experiencia memorable en el cliente. En base a lo recabado por los pet lovers en el estudio de mercado y a las estrategias definidas en el Capítulo V. Plan Estratégico de la empresa, se ha distribuido el entorno del local de la siguiente manera:

Terraza: es un espacio al aire libre con medio techo, en el cual los clientes y perros pueden permanecer.

Comedor: contará con una pequeña zona de espera que se encontrará cerca a la entrada, con un mueble para los clientes y sus mascotas, lo cual brindará comodidad en caso realicen pedidos para llevar o deseen esperar su turno para ocupar una mesa cuando se encuentre lleno el local. Asimismo, se tendrán mesas y sillas para los clientes, mobiliarios para la comodidad de los perros y sus bebederos.

Las mascotas también se encontrarán cómodas con muebles hechos pensando en ellas, tal como se muestra en la Figura 5.1.

Figura 5.1 Mobiliario adaptado para mascotas



Fuente: Decoratrix, 2018

Con este mobiliario las mascotas se sentirán parte de la experiencia con su dueño. Además, se cuentan con bebederos para los perros, tal como se muestra en la Figura 5.2.

Figura 5.2 Bebedero para mascotas



Fuente: Pinterest, 2018

También, se contará con una pantalla interactiva en la cual los clientes podrán acceder a información sobre campañas sociales, mascotas en adopción, pasos para poder adoptarlos, tomarse fotos con fondos, entre otros. Adicionalmente, a través de los televisores instalados, se transmitirán entrevistas a profesionales relacionados al cuidado y bienestar de los perros, como veterinarios, entrenadores, nutricionistas, así como, representantes de asociaciones de protección a los animales.

El comedor estará diseñado con el fin de que los clientes puedan sentirse cómodos durante su estancia, que en promedio será de 1 hora y media, esto de acuerdo con lo concluido en el análisis de las encuestas. Si, debido a la experiencia, los clientes deciden quedarse más tiempo, existe la probabilidad que incrementen sus consumos, por lo que se podría superar el ticket promedio esperado de S/ 50.84.

Barra: este espacio está diseñado para consumo de los productos de la cafetería y también podrá ser usado como zona de espera en caso las mesas se encuentren ocupadas.

Caja: ubicada al lado de la barra, espacio destinado para que los clientes realicen sus pedidos y pagos. También se contará con un kiosco autoservicio para que los clientes puedan realizar sus pedidos directamente y cancelarlos con tarjeta de débito o crédito.

Cocina: ubicada atrás de la barra, equipada para poder atender los pedidos de los clientes, ofreciendo productos de alta calidad.

Almacén de la cocina: utilizado para almacenar los insumos y materias primas que no requieren que proceso de congelamiento o refrigeración.

Servicios higiénicos: separados de las áreas donde se preparan o se sirven los alimentos. Son dos (02) baños separados, uno para damas y otro para caballeros, con las medidas de seguridad necesarias para que sean utilizados también por personas con discapacidad. Se dispone de un (01) cambiador para que los padres puedan cambiar los pañales de sus hijos sin inconvenientes, ubicado en el baño de damas.

Pet shop: equipado con estantes y colgadores para poder mostrar los productos, con una caja independiente a la de la cafetería. Se ofrecen productos personalizados como placas, cojines, bolsos, tazas, polos, entre otros, con máquinas estampadoras para este propósito. El personal de atención al cliente se encuentra capacitado para poder ofrecer a los clientes los productos que necesiten de acuerdo con sus requerimientos. Todos los productos cuentan con certificados de calidad que aseguren que no sean tóxicos para las mascotas. Tendrá puertas de vidrio con el fin de que sea vistoso y atraiga la vista de los comensales. En la Figura 5.3 se tiene una referencia de la vista del pet shop.

Figura 5.3 Vista del pet shop



Fuente: Pinterest, 2018

Almacén del pet shop: espacio destinado al almacenamiento de los productos a ser comercializados en el pet shop, al final de cada día se realizará un inventario de todos los productos como medida de control.

En el Capítulo VIII. del Plan de Operaciones, se dimensiona las áreas de cada ambiente previamente definido

5.3. Conclusiones del capítulo

Se concluye que el negocio, cafetería pet friendly & pet shop, permitirá ofrecer una experiencia memorable a los dueños de mascotas y sus mejores amigos con la siguiente propuesta de valor: una cafetería que permite el acceso de mascotas con mobiliario para su comodidad y un pet shop donde los dueños pueden encontrar productos de su interés para sus mascotas: cuidado e higiene, correas, collares, juguetes y productos personalizados como tazas, bolsos, placas, fundas, entre otros. Asimismo, el negocio

promoverá el bienestar social de las mascotas involucrando a sus clientes en actividades de adopción, esterilización y castración, así como desparasitación de canes en situación de riesgo o abandono. Para ello, será clave el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades de responsabilidad social de los canes.

La herramienta CRM servirá para conocer mejor a los consumidores, con la finalidad de crear estrategias direccionadas a incrementar la recordación de la marca y la fidelización de los clientes.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

En el presente capítulo, se define la visión del negocio, con la cual el negocio busca ser referido en Lima como un punto de encuentro de pet lovers y mascotas para tener gratos momentos y también ser referido por su involucramiento en el bienestar de las

mascotas en la sociedad. Asimismo, se define cómo lo harán a través de la misión y valores que prevalecerán en el negocio. Se ha realizado un análisis al interno de la empresa para rescatar las fortalezas y debilidades con las que inicia el negocio, asimismo, las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas que se deben lidiar o afrontar. Con ello, se han identificado los objetivos estratégicos que la cafetería pet friendly & pet shop que debe considerar en sus acciones, tanto de operaciones y de marketing.

6.1. Misión

Brindar a los clientes y a sus mascotas productos y servicios excelentes a través de un ambiente innovador y agradable, principalmente enfocado en la interacción entre los amantes de los animales y las mascotas. Además de ofrecer buenos productos y servicios, somos promotores en el desarrollo de causas sociales relacionadas al bienestar animal.

6.2. Visión

Ser el referente principal en la ciudad de Lima como punto de encuentro en la que los dueños de mascotas y sus “mejores amigos” tienen experiencias memorables, promoviendo en el negocio la interacción constante entre personas y mascotas. Asimismo, ser reconocidos por nuestro involucramiento en la lucha por la defensa y protección de los animales, con el propósito de crear un mundo mejor para ambos.

6.3. Valores

- Amor por los animales
- Compromiso con el bienestar de los animales
- Trato respetuoso a personas y a mascotas
- Compromiso con la satisfacción de las necesidades del cliente
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo

6.4. Análisis FODA

6.4.1. Fortalezas

- Primera cafetería pet friendly con pet shop.
- Personal capacitado en trato a los animales.

- Local con diseño innovador con mobiliario para mascotas.
- Conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y del valor de las mascotas.
- Productos personalizados

6.4.2. Oportunidades

- Fuerte tendencia pet friendly y mayor interés en el bienestar de las mascotas.
- Nuevas tendencias de clientes más demandantes que buscan lugares innovadores en los cuales pasar tiempo con amigos y mascotas.
- Alto poder adquisitivo de los clientes.
- Tendencia de los clientes de encontrar diversos productos en un solo lugar (Cafetería y Pet shop).
- Existencia de herramientas tecnológicas

6.4.3. Debilidades

- Desconocimiento de la marca.
- Capacidad instalada limitada.
- Posibilidad de ocurrencia de incidencias: peleas de perros, contagio de enfermedades entre las mascotas.
- Presupuesto limitado y acceso restringido al crédito.

6.4.4. Amenazas

- Negocio con barreras de entrada significativamente bajas, debido a la poca inversión requerida.
- Posibilidad de ocurrencia de acontecimientos inesperados: clima extremo, recesión de la economía, desastres naturales, etc.
- Posibilidad de regulación no acorde a tendencia pet friendly.

En la Tabla 6.1 se muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas previamente identificadas con el fin de determinar estrategias.

Tabla 6.1 Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1: Primera cafetería pet friendly & pet shop.	D1. Desconocimiento de la marca.
	F2. Personal capacitado en trato a los animales.	D2. Capacidad instalada limitada.
	F3. Local con diseño innovador con mobiliario para mascotas.	D3. Posibilidad de ocurrencia de incidencias: peleas de perros, contagio de enfermedades entre las mascotas.
	F4. Conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y del valor de las mascotas.	D4. Presupuesto limitado y acceso restringido al crédito.
	F5. Productos personalizados	
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FO)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DO)
O1. Fuerte tendencia pet friendly y mayor interés en el bienestar de las mascotas.	OE1 (F1) (O1) Ser la primera cafetería pet friendly & pet shop el Perú en involucrarse directamente en actividades con propósito social para el bienestar de las mascotas. OE2 (F2) (O1) Alianzas estratégicas con grupos de interés sobre causas animales. OE3 (F1) (O1) Involucramiento de clientes en propósitos sociales con animales.	
O2. Nuevas tendencias de clientes más demandantes que buscan lugares innovadores en los cuales pasar tiempo con amigos y mascotas.	OE4 (F3) (O2) Crecimiento mediante la apertura de un nuevo local	
O3. Alto poder adquisitivo de los clientes.	OE5 (F4) (O3, O4) Crecimiento del mercado con la introducción de nuevos productos personalizados	
O4. Tendencia de los clientes de encontrar diversos productos en un solo lugar (Cafetería y Pet shop).		
O5. Existencia de herramientas tecnológicas		OE6 (O5) (D1) Posicionamiento de la marca y fidelización de clientes utilizando las herramientas tecnológicas
AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FA)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DA)
A1. Negocio con barreras de entrada significativamente bajas, debido a la poca inversión requerida.	OE7 (A1), (F1) Estrategia de innovación continua que fortalezca la fidelización de clientes.	
A2. Posibilidad de ocurrencia de acontecimientos inesperados: clima extremo, recesión de la economía, desastres naturales, etc.		
A3. Posibilidad de regulación no acorde a tendencia pet friendly.		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

6.5. Objetivos Estratégicos (OE)

OE1 (F1) (O1) Ser la primera cafetería pet friendly & pet shop en el Perú en involucrarse directamente en actividades con propósito social para el bienestar de las mascotas:

Debido a que hay una fuerte tendencia de apertura de negocios pet friendly y a su vez hay más clientes pet lovers que están interesados en el bienestar social de las mascotas, este negocio se ha planteado como estrategia ser identificado como la primera cafetería pet friendly & pet shop en el Perú con un propósito social.

OE2 (F1) (O1) Alianzas estratégicas con grupos de interés sobre causas animales:

Dado que previamente se ha identificado la estrategia de que el negocio tendrá un propósito social en relación con el bienestar animal, el negocio se pondrá en contacto con grupos de interés líderes y de excelente reputación, con el fin de formar alianzas estratégicas en responsabilidad social en defensa de los animales: adopción responsable, castración, esterilización, desparasitación, entre otros.

OE3 (F1) (O1) Involucramiento de clientes en propósitos sociales con perros:

A fin de que los clientes del negocio se involucren con el propósito de responsabilidad social con los perros, se programarán de una serie de actividades y eventos destinados a crear y reforzar el involucramiento de los clientes. La empresa ofrecerá canales de comunicación interactivos, dentro del local y en redes sociales sobre las diversas actividades que la empresa y sus socios estratégicos realizarán en favor del bienestar animal. Los clientes podrán participar directamente en actividades promocionales del negocio destinadas a ofrecer ayuda económica en causas sociales.

OE4 (F3) (O2) Crecimiento mediante la apertura de un nuevo local:

La tendencia actual de búsqueda de lugares que ofrezcan servicios diferentes e innovadores genera que el concepto ofrecido por el negocio tenga una aceptación positiva y la posibilidad de expandirlo estableciendo nuevos locales donde se faciliten los mismos servicios y se pueda descentralizar y difundir el propósito social de la empresa.

OE5 (F4) (O3, O4) Crecimiento del mercado con la introducción de nuevos productos personalizados:

El negocio iniciará ofreciendo 6 productos personalizados, sin embargo, se realizará la introducción paulatina de otros productos que se encontrarán disponibles según las preferencias de los clientes que sean identificadas mediante el CRM. Asimismo, el alto poder adquisitivo de los clientes permitirá ofrecer productos de alta gama.

OE6 (O5) (D1) Posicionamiento de la marca y fidelización de clientes utilizando las herramientas tecnológicas:

Con el propósito de crear experiencias memorables en nuestros clientes, el negocio siempre estará en la búsqueda de elementos innovadores que permitan conocer comunicarse mejor con sus clientes. Asimismo, la fidelización del cliente es fundamental para el negocio, por ello se tomará como estrategia la implementación de un sistema CRM que permitirá conocer las preferencias de los clientes y contribuirá a conocer mejor a cada cliente, con lo cual se podrán lanzar promociones que sean del agrado de estos. Además, esta comunicación será alimentada con información básica como nombre completo y correo electrónico al momento del pago. Lo cual también permitirá generar una base de flujo de clientes, preferencias de consumo, hábitos de compra, entre otros.

OE7 (A1), (F1, F2) Estrategia de innovación continua que fortalezca la fidelización de clientes:

El avance tecnológico interactivo será uno de los valores agregados que el negocio ofrecerá mediante una pantalla táctil interactiva que permitirá tomar fotos con las mascotas, personalizarlas, compartirlas en redes sociales, imprimirlas o estamparlas en cualquiera de los productos personalizados que se ofrecerán, permitiendo que la experiencia memorable. Adicionalmente, en la pantalla interactiva y en dos televisores instalados en el comedor, se podrán visualizar recomendaciones de profesionales relacionados a la salud animal como veterinarios, entrenadores, nutricionistas, a fin de que los clientes puedan contar con información de calidad y confiable para el cuidado de sus mascotas. Además, se proyectarán las fotos de los clientes y sus mascotas que acudan al negocio.

Se contará con kiosco autoservicio, donde se podrán realizar las compras tanto para el consumo en la cafetería como los productos del pet shop. Este kiosco consta de una pantalla táctil donde se seleccionan directamente los productos y se podrá realizar el pago mediante tarjeta de crédito o débito en el POS incorporado.

6.6. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva del negocio se basa en la diferenciación. Esta característica está conformada por dos aspectos esenciales: una interacción innovadora con el cliente y compromiso con las causas sociales relacionadas a los animales.

6.6.1. Fuentes Generadoras de Ventaja Competitiva

Las fuentes generadoras de ventaja competitiva para nuestro negocio estarán basadas en dos pilares fundamentales: innovación en la interacción con el cliente y en la participación del negocio en causas sociales, teniendo como socios estratégicos a grupos de interés de excelente reputación y a los propios clientes. En este sentido, la estrategia estará direccionada a fomentar la participación de los clientes en las causas sociales.

La creación de valor para el negocio estará sustentada en lo siguiente:

- **Formas de interacción innovadoras con el cliente**

El negocio mantendrá formas interactivas e innovadoras de interacción con el cliente:

- Con el propósito de ofrecer distintos canales de pago a los clientes, el negocio ofrecerá, además de la forma tradicional, un sistema de pago automatizado llamado kiosco autoservicio, el cual permitirá acelerar el proceso de pedido y pago.
- Los clientes se mantendrán informados constantemente a través de videos en el establecimiento y en redes sociales, de los últimos consejos y recomendaciones en temas de salud, nutrición y cuidado de las mascotas.
- Los clientes se mantendrán informados sobre las acciones de la empresa y sus socios estratégicos en favor de actividades sociales en defensa de los animales.

- Se promoverá la participación activa de los clientes en actividades de responsabilidad social animal a través de promociones como “el producto del mes”, en la que un porcentaje del precio de este producto será destinado para causas sociales relacionadas con el bienestar de las mascotas.
- El software CRM de la empresa facilitará la interacción empresa-cliente, mediante la satisfacción de sus necesidades específicas a través de la creación y mantenimiento de su perfil: gustos de consumo, datos del cliente y su mascota, fechas de cumpleaños del cliente y la mascota, etc.

- **Alianza estratégica con grupos de interés e involucramiento de clientes en causas sociales de bienestar animal.**

El negocio proporciona un espacio agradable para clientes y mascotas y es pieza clave de la responsabilidad social animal para lo cual se detallan las siguientes actividades:

- Establecer alianzas estratégicas con organismos no gubernamentales que tengan como misión el bienestar animal, cuya principal característica sea contar con el prestigio ganado a través de acciones concretas y transparentes. Estos organismos serán cuidadosamente seleccionados y recibirán una subvención económica de parte del negocio para asignar a un personal que se dedique a gestionar las actividades sociales.
- Involucramiento de los clientes en causas sociales: Una de las características más significativas de nuestros clientes es que son pet lovers, es decir, amantes de las mascotas. Esto crea una gran oportunidad para involucrar a los clientes en causas sociales. Por ello, podrán realizarse algunas actividades en las cuales se informe y promueva, que el dinero recaudado será utilizado para el bienestar de las mascotas.

6.7. Conclusiones del capítulo

Se concluye que los objetivos estratégicos permitirán alinear todas las actividades de la empresa hacia la visión de la cafetería pet friendly & pet shop. Los cuales recalcan la importancia de formar alianzas estratégicas con grupos de interés de causas sociales para el bienestar de las mascotas. Lograr que los clientes también puedan participar en dichas causas, dejar abierta la posibilidad de agregar productos personalizados para los pet lovers, el uso de tecnologías que faciliten la comunicación con el cliente como el uso del sistema CRM, promover el autoservicio con el kiosco de autoservicio para la compra de productos y una pantalla interactiva para dar información de los perros en adopción.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se han identificado las estrategias de marketing que la cafetería pet friendly & pet shop ejecutarán para atraer al público objetivo compuesto por pet lovers con mascota, previamente identificados con la investigación de mercado.

El principal objetivo del plan de marketing es buscar el reconocimiento de la marca: “Guau! Cafetería pet friendly & pet shop”, lo que se traduce en el primer año cumplir con los siguientes objetivos cuantitativos: tener 4% de participación del mercado objetivo para la cafetería pet friendly y 3% de participación para el pet shop. Asimismo, se tiene el objetivo de fidelizar a los clientes durante los próximos años.

7.1. Público objetivo

El público objetivo está conformado por personas naturales de un rango de edades de 25 a 59 años que tienen perros como mascotas, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C1. Esto está soportado en la investigación cuantitativa y cualitativa, las encuestas y los focus groups, respectivamente.

Estas personas se caracterizan por buscar lugares donde puedan compartir momentos agradables con sus mascotas y se aseguran de que el lugar les inspire confianza para poder llevarlos. Por ello, es fundamental que sean atendidos por personas que brinden un buen trato tanto a los clientes como a sus mascotas. También, este público objetivo se encuentra interesado en el bienestar social de los animales.

Adicionalmente, están dispuestos a consumir en el establecimiento bebidas y alimentos, cuyo consumo estaría en el rango de S/ 30 y S/ 70. Asimismo, espera que el local cumpla con los siguientes atributos: limpieza, diseño para la comodidad de sus perros, variedad y calidad de productos para los dueños de las mascotas.

7.2. Objetivo de Marketing

El objetivo principal del plan de marketing es que la marca sea reconocida por los clientes y posicionarla en los públicos objetivos previamente identificados.

La cafetería pet friendly & pet shop se han planteado los siguientes objetivos para el primer año:

- Lograr una participación del 4 por ciento del mercado objetivo en la cafetería, lo que se traduce en S/ 1'881,573 en ventas anuales.
- Lograr una participación del 3 por ciento del mercado objetivo en el pet shop, lo que se traduce en S/ 692,685 en ventas anuales.

7.3. Problemática del lanzamiento de la marca

El principal problema al lanzar la marca es la capacidad para posicionarla en la mente de los públicos objetivos. El presente plan ha considerado la inversión en medios digitales y tradicionales para cumplir los objetivos y lograr tener la confianza de los consumidores, quienes finalmente serán los embajadores de la marca al transmitir sus experiencias a su entorno social y familiar.

7.4. Estrategias de Marketing

7.4.1. Posicionamiento

El negocio busca posicionarse en la mente del consumidor por ventaja diferencial al ser el espacio ideal donde los pet lovers y mascotas viven experiencias memorables. Asimismo, buscar ser reconocido como el negocio que se involucra y promueve el bienestar social con las mascotas.

Las acciones por ejecutar como parte de la estrategia del posicionamiento de la marca serán las siguientes:

7.4.1.1. Donación en campañas

Un monto mensual del consumo y venta de productos de las unidades de negocio se destina a las campañas de esterilización, desparasitación y adopción que se realizarán mediante la municipalidad del distrito y entidades benéficas. Para ello, se realizarán alianzas estratégicas con organizaciones de buena reputación.

7.4.1.2. Colaboración supervisada in situ

Debido a que la actividad principal es la atención en la cafetería pet friendly & pet shop, se ha identificado que es necesario que se asigne una persona para las actividades propias del bienestar social de las mascotas. Por dicho motivo, esta persona tendrá como funciones organizar reuniones y trabajar de la mano con entidades benéficas,

principalmente adopción de mascotas, a fin de garantizar los resultados fuera de la organización.

7.4.1.3. *Diseño de contenido de concientización social*

Dado que la empresa tiene un componente social en relación con el bienestar animal y como parte del estudio de mercado se ha identificado el grado de interés elevado que tienen los pet lovers respecto al bienestar social de las mascotas, es importante que los clientes estén informados de esta participación, por ello se diseñará el contenido de las actividades ejecutadas o programadas de responsabilidad social:

- Adopción responsable: se realizarán campañas constantes para promover la adopción responsable, para ello se realizarán alianzas estratégicas con asociaciones de prestigio que se dediquen a albergar perros.
- Esterilización y castración: estas campañas serán realizadas en alianza con veterinarios, cuyos honorarios serán cubiertos mediante canje publicitario, el cual se realizará en los televisores y la pantalla táctil del negocio.
- Desparasitación: las campañas de desparasitación también serán realizadas en alianza con veterinarios dentro del local. El canje publicitario también será aplicado en este caso para cubrir los honorarios de los profesionales.

Esto tiene como fin, que los clientes se involucren con las actividades, las cuales serán difundidas utilizando diversas redes sociales, la página web del negocio, los televisores instalados en la cafetería, así como la pantalla táctil.

Adicionalmente, se transmitirá contenido digital de especialistas como veterinarios, adiestradores, nutricionistas, entre otros, que darán recomendaciones del cuidado de las mascotas en los televisores ubicados en la cafetería y en las redes sociales.

7.4.2. *Marketing Mix (Funcional)*

La estrategia funcional está compuesta por las 4Ps del marketing. El negocio está considerando estas cuatro (04) variables claves: producto, precio, plaza y promoción para cumplir con los objetivos cuantitativos propuestos.

- **Estrategia del producto**

El concepto del negocio es un servicio que busca brindar un espacio con diseño innovador donde los pet lovers y mascotas pueden vivir experiencias memorables. Durante su permanencia en la cafetería el cliente tiene una variedad de productos para su consumo y para las mascotas en el pet shop.

El detalle de la propuesta de valor del servicio y sus productos se menciona en el Capítulo V.

Por otro lado, para que el negocio sea reconocido, se ha definido la marca y logotipo de la cafetería pet friendly & pet shop de la siguiente manera:

Nombre: “Guau! Coffee & Shop” hace referencia a ambas unidades del negocio (cafetería y pet shop) y la onomatopeya del ladrido del perro “Guau!” tiene el objetivo de dar el mensaje que el negocio permite el ingreso de canes.

Logotipo: Se muestra en la Figura 7.1 y resalta la principal unidad de negocio con una “taza de café”, la cafetería, debido a que gran parte del local está destinado a esta actividad. Para aclarar que sólo es para canes, se ha agregado un perro sonriente como parte del logotipo. Adicionalmente, se tiene un corazón con la huella de un can, que busca resaltar el compromiso del negocio con el bienestar social con las mascotas.

Figura 7.1 Logotipo del negocio



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En este logotipo predominan los colores marrón y naranja, con los cuales se busca ser reconocido automáticamente por el cliente como una cafetería. Con el tipo de letra “Script MT Bold” se busca transmitir los atributos del negocio de confianza,

modernidad e innovación; con el color marrón, se busca destacar un ambiente seguro y acogedor. En el Anexo VIII, se muestra el historial de test de marca y logotipo que se realizó con un grupo de clientes potenciales.

Un componente adicional en el servicio es promover el bienestar social de las mascotas. Para ello, se ha tomado la siguiente acción como parte de esta estrategia:

¡Producto Guau!: Durante el año se definirán productos en diferentes periodos, los cuales tiene como objetivo ser reconocidos por el cliente como los que generan un aporte al bienestar social de las mascotas. Por ejemplo, si el producto tiene un precio de venta de S/ 15, un porcentaje de dicho monto será destinado a la causa social.

- **Estrategia de precio**

- Fijación de precios de venta:**

- Los precios han sido fijados con el objetivo de ser competitivos en el mercado para cumplir la participación de 4% y 3% para la cafetería y pet shop, respectivamente.

- En ambas unidades de negocio, el precio ha sido calculado en base al costo y margen esperado por cada uno.

- **Cafetería:** Los precios definidos en la carta de la cafetería están dentro del rango de precios de la competencia, durante la investigación de mercado se revisaron las cartas de las diferentes cafeterías, las cuales se encuentran en el Anexo VII. Además, se ha validado que los precios se encuentran dentro del rango dispuesto a consumir por el mercado potencial (S/ 30 y S/ 70), esto de acuerdo con la investigación de mercado realizada. Siendo el ticket promedio obtenido S/ 50.84.

- En el Anexo V. se encuentra los precios de lista de cada bebida y producto de la carta de la cafetería

- **Pet shop:** La fijación de precios de los productos del pet shop varía dependiendo de la categoría. Existen seis categorías de productos, que se pueden dividir en dos grandes familias: los productos que serán de uso o consumo por mascotas y los productos que son personalizados por el cliente con una foto impresa (bolso, taza, polo, entre otros). Para el primer caso, el precio se calcula con la suma del costo de adquisición del producto más el margen de ganancia. En la segunda categoría, el

precio se calcula con la suma del costo de adquisición del producto más el costo de operación que consta la toma de la foto, su impresión y se le suma el margen de ganancia. En el Anexo VI. se encuentra los precios de lista de cada producto disponible en el pet shop.

Variaciones de precios

El negocio tiene como política no realizar la variación de precios de manera abrupta, ya sea una baja o alza de precios, ni siquiera para dar respuesta a una fuerte competencia, debido a que su objetivo es dar un servicio de calidad, el cual sea percibido por los clientes y que cumpla con el margen de rentabilidad esperado por los inversionistas.

Es posible que se pueda variar precios en una situación de recesión en la que los clientes se resisten a gastar en el negocio.

- **Pronóstico de ventas**

Con la demanda del mercado objetivo final se realizó el pronóstico de ventas anuales, el cual se espera tenga un crecimiento de 4%. El pronóstico se detalla en la Tabla 7.1:

Tabla 7.1 Pronóstico de ventas de cafetería y pet shop

	4%				4%
Año	1	2	3	4	5
Ventas cafetería	1,881,572.6	1,956,835.5	2,035,109.0	2,116,513.3	2,201,173.8
Ventas Pet shop	692,684.5	720,391.8	749,207.5	779,175.8	810,342.8

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

- **Estrategia de plaza**

La distribución del servicio es sin intermediarios, es decir, la interacción con los clientes es directa, ya que la preparación de los alimentos y la venta de productos de cafetería y pet shop se realizará dentro del mismo establecimiento y le permite al negocio tener mayor conocimiento de los clientes, sus gustos y preferencias.

Un tema fundamental para esta estrategia es el personal de atención, quienes serán los segundos embajadores de la marca, los primeros serán los mismos clientes. El

personal de atención son pet lovers, que les agradan las mascotas, su función consiste en supervisar el comportamiento de las mascotas y estar atentos en caso se pueda producir una pelea entre perros o que se requiera limpieza.

Adicionalmente, el negocio utiliza modernas herramientas tecnológicas presentes en el mercado, con el objetivo de que el cliente pueda adquirir los productos de la cafetería y del pet shop de una manera sencilla con el autoservicio en el establecimiento: pantalla táctil interactiva y kiosco autoservicio.

- **Estrategia de promoción**

- Promoción de lanzamiento**

- Objetivo: Lograr que la marca sea reconocida y solicitada por el mercado potencial

- Mensaje: Somos el espacio con diseño innovador donde los pet lovers y mascotas pueden vivir experiencias memorables en base a dos factores: innovación en la interacción con el cliente y el involucramiento en el bienestar social de las mascotas.

- Canales: Para la etapa del lanzamiento de la marca, el negocio cuenta con una página web y redes sociales activas, donde se publicarán las primeras comunicaciones de lanzamiento. Asimismo, se realizará la transmisión de contenido de responsabilidad social con las mascotas en las pantallas que estarán ubicadas en la cafetería.

- Acciones: Durante el periodo de lanzamiento, se publicará en redes sociales el sorteo de vales de consumo en las dos unidades de negocio. El objetivo es que los mismos usuarios compartan la publicación, animen a sus amigos a participar en el sorteo y así lograr una mayor atracción de nuevos clientes potenciales.

- Cantidad de vales de consumo en cafetería: Cinco (05) vales para que sean usados por el cliente un mes después del sorteo.
 - Cantidad de vales de consumo para productos personalizados: cuatro (04) vales para sean usados en el pet shop con productos que el cliente podrá personalizar.

- Promoción de días festivos**

- Con el fin de que el negocio sea una de las primeras opciones donde los pet lovers puedan compartir fechas especiales con mascotas, durante el año, se realizará el sorteo

de dos (02) vales de consumo en la cafetería pet friendly & pet shop por cada fecha especial, esto quiere decir que tendrá un descuento tanto en la cafetería como en el petshop. Dicha comunicación también será compartida por los mismos usuarios de las redes sociales. Para dichas fechas, el local estará decorado de acuerdo con la festividad.

Las fechas especiales son:

- Día de la mamá perruna (2da semana de mayo)
- Día del papá perruno (3era semana de junio)
- Día del perro (21 de julio)
- Día mundial de la mascota (28 de setiembre)
- Día mundial de los animales (4 de octubre)
- Halloween (31 de octubre)

- **Marketing Digital**

Como parte de las estrategias del marketing digital, se han definido las siguientes acciones:

- Página web del negocio: tiene como objetivo brindar la información principal del negocio, tanto como su ubicación, la carta de productos de la cafetería y la variedad de productos del pet shop. Adicionalmente, se comparten los eventos de responsabilidad social con las mascotas.
- Gestión de clientes (CRM): debido a la importancia de la fidelización de clientes, es fundamental de que el negocio conozca a sus clientes tanto sus datos, como sus gustos y preferencias. Para ello, se ha planteado la implementación de un sistema CRM que recaba toda la información para generar patrones de clientes potenciales y también será necesario para dar información para la creación de campañas de marketing. La información de clientes potenciales se podrá recabar desde la etapa de la marcha blanca, se ha visto la opción que, durante los eventos, los participantes puedan registrar sus datos en la base de datos para luego darles seguimiento.
- Estrategia 360 en redes sociales: debido a que los públicos objetivos usan constantemente las redes sociales, se crea y mantiene un compromiso de los clientes hacia la marca a través de estos canales. Para ello, el mensaje tanto de la página

web como de Facebook e Instagram se encuentran unificados con el objetivo de guardar coherencia. El contenido que se transmitirá en el televisor de la cafetería, también serán expuestos en las redes sociales.

- Invitación de influencers: para generar mayor impacto de comunicación, se ha considerado la participación de influencers para que realicen videos streaming en sus redes sociales con el fin de compartir su experiencia en el establecimiento con su mascota. Los influencers a considerar son los que cuenten con mayor cantidad de seguidores y que se asemejen al estilo de vida de los grupos objetivos.

7.5. Presupuesto

Todas las acciones que implican las estrategias de marketing definidas han sido cuantificadas y detalladas en el presupuesto de Marketing del Anexo IX.

Los primeros 3 meses considera el periodo de Implementación del negocio, en el que se ha considerado el registro de la marca, la implementación de la página web y CRM. El segundo periodo es la marcha blanca, la cual dura 4 semanas, donde se realizarán nueve (09) eventos en la que se pondrá a prueba con un grupo de personas cercanas al negocio la operación para realizar los ajustes necesarios. Finalmente, se indica el presupuesto de marketing para cada unidad de negocio por cada año en la Tabla 7.2, la empresa está dispuesta a invertir en marketing con una tasa de crecimiento anual de 3%.

Tabla 7.2 Presupuesto de marketing por unidad de negocio

Presupuesto Marketing (S/)	Implementación			Marcha Blanca	Anualmente		
	2	3	4	5	Año 1	Año 2	Año 3
Marketing Petshop	50.16	423.83	67.58	5,063.20	9,444.26	8,849.13	8,270.65
Marketing Cafetería	484.84	4,097.01	653.26	24,157.63	88,884.54	83,011.11	77,292.61

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.6. Conclusiones del capítulo

Para cumplir con los objetivos del plan de marketing será necesario tomar acciones sobre estrategias de posicionamiento, marketing funcional y marketing digital. El monto presupuestado para marketing en el primer año para la cafetería pet friendly será de S/ 88, 884 y para el pet shop será S/ 9,444. Asimismo, se ha visto necesario tener una tasa

de crecimiento de 3% sobre estos montos iniciales para estar alineado con las ventas y participación esperadas en los próximos años.

Debido a que este negocio tiene un propósito social que es el bienestar de los perros, se ha identificado necesario tener una persona encargada de ver dichos temas, principalmente, promover la adopción en sus clientes. Asimismo, hay acciones que estarán soportadas en tecnologías que permita el autoservicio del usuario como el kiosco para compra de productos de la cafetería pet friendly y del pet shop, y una pantalla de interactiva donde el usuario podrá ver y solicitar la información para la adopción de perros. También como es importante tener fidelizados a los clientes que se vaya acogiendo, se ha visto necesario invertir en un sistema CRM, que permita guardar la historia de compra de los clientes y con ello poder realizar campañas de marketing más asertivas al tener mayor acogida de los clientes.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

La identificación de los procesos internos y subcontratados es de suma importancia para la prestación de un servicio de calidad que permita al negocio posicionarse como una marca reconocida en el mercado local. El negocio se encontrará en el distrito de Miraflores y tendrá un área de 160 m². Los costos de infraestructura y equipamiento están a valor de mercado y son los adecuados para el funcionamiento del negocio, no se contarán equipos que sean especializados. Las compras serán realizadas con una frecuencia diaria dependiendo del tipo de producto a ser adquirido. El punto de equilibrio asciende a S/773,774 en el caso de la cafetería y S/212,900 para el pet shop, estos importes indican el punto de ventas en el cual el negocio no genera ni ganancias, ni pérdidas a nivel operativo. Las políticas se encuentran definidas para el caso de uso de insumos, tratamiento de desechos, limpieza y productos no tóxicos. Finalmente, se ha considerado el proceso de marcha blanca, el cual durará 1 mes y tendrá un costo de S/336,774.

8.1. Descripción de los procesos de producción o protocolos de servicios

8.1.1. Lista de Procesos que se subcontratan vs internos

- **Procesos internos**

Los siguientes procesos operativos se ejecutarán directamente por el personal de la empresa, ya que son las actividades que impactan de manera directa a la atención de los clientes de la cafetería & pet shop. Esto permitirá al negocio mantener el contacto con el cliente recabar sus sugerencias y quejas y con ello realizar mejoras continuas a los procesos operativos.

Preparación y disposición en cocina: Este proceso tiene como objetivo asegurar que los productos de la cafetería sean deliciosos y estén preparados con la mejor calidad, esto en base a las recetas predefinidas. Por ello, en las primeras horas del día, se organizarán las actividades de preparación para asegurar que estén disponibles los productos más solicitados.

Atención en la cafetería: Este proceso inicia cuando el cliente ingresa a la cafetería, luego el cliente selecciona los productos a consumir, procede al pago de la orden de pedido y finalmente se le entrega el pedido en su mesa.

Atención en el pet shop: Este proceso inicia cuando el cliente ingresa al pet shop, recibe la asesoría de algún producto para su mascota, selecciona los productos para la orden de pedido, procede a pagarla y finalmente se le entregan los productos. Una particularidad importante de este proceso es que se comercializarán productos personalizados por los mismos clientes, esto quiere decir que podrán elegir la foto a imprimir en un polo, taza, bolso, entre otros.

Realización de campañas: Este proceso se detalla a continuación por tipo de campaña:

- **Adopción de perros:**

El proceso se inicia con la búsqueda de asociaciones dedicadas a la adopción de perros por parte del personal destinado para este fin cuyo costo será asumido por el negocio. Posteriormente se preparan y lanzan las campañas mediante redes sociales, página web, televisores y pantalla táctil ubicadas en el local, con la participación del community manager.

Las campañas incluyen la descripción y fotos de cada perro que se encuentra disponible para ser adoptado, así como el proceso que los interesados deberán seguir para poder adoptarlos.

La adopción se realiza mediante el llenado de un formulario con datos personales y preguntas que deberá responder el interesado, este documento puede ser recabado en el local o descargado directamente de la página web, la información completada será corroborado por el personal del negocio.

La información será evaluada tanto por personal del negocio como de la asociación.

Si la información presentada es conforme, el interesado deberá visitar el albergue en donde se encuentra el perro en adopción con la finalidad de tener una entrevista con personal de la asociación y primer acercamiento al perro elegido. Es importante tener en consideración que, si el perro manifiesta rechazo hacia el adoptante, el proceso deberá darse por finalizado.

En caso la entrevista y primer contacto con el perro sean satisfactorias, el perro podrá ser entregado a sus adoptantes.

La persona asignada por el negocio, juntamente con el personal de la asociación, serán responsables de realizar visitas periódicas a los perros entregados en adopción con la finalidad de verificar que se encuentren en óptimas condiciones.

- Esterilización y castración

El proceso se inicia con la búsqueda de veterinarios interesados en participar en la campaña.

La campaña es anunciada en las redes sociales, página web y televisores y pantalla táctil ubicados en el local.

Las personas interesadas en realizar la esterilización o castración de sus mascotas deberán completar el formulario que podrá ser descargado en la página web o llenado en las instalaciones del negocio.

Los procedimientos se realizarán en la clínica veterinaria, a un costo social, la diferencia del costo será asumida entre el negocio y el veterinario.

- Desparasitación

Este proceso es similar al de esterilización y castración, en este caso, la desparasitación consiste en suministrar pastillas a los canes, las cuales pueden ser proporcionadas en el negocio.

- **Procesos Subcontratados**

Existen cuatro actividades del negocio que serán realizadas por terceros: la contabilidad de la empresa, el seguro del negocio, el mantenimiento y el servicio de vigilancia.

Servicios contables: Los servicios contables se encontrarán a cargo de la empresa A y C Consultores Servicios Contables S.R.L. Esta empresa se encargará de llevar la contabilidad completa de la empresa de manera electrónica a través del empleo del paquete contable VisualCont, el cual se adaptará a las dimensiones y a las necesidades del negocio.

Seguros: Contará con una póliza de seguros con la compañía aseguradora MAPFRE Perú. La póliza cubre los siguientes riesgos:

Incendio y líneas aliadas:

- Incendio
- Daños por agua
- Lluvia e inundación
- Todo riesgo
- Riesgos políticos

Sublímites:

- Transporte Incidental
- Rotura de avisos luminosos
- Rotura de vidrios
- Robo de instalaciones fijas

Mantenimiento: El servicio de limpieza se realizará a través de un contrato de locación de servicios con dos personas, las cuales no tienen una relación de subordinación y dependencia con el negocio. Estarán dedicadas exclusivamente a labores de limpieza y se encargarán de las siguientes actividades:

- Barrer, trapear y aspirar pisos
- Desempolvar superficies y mobiliarios.
- Separar y sacar la basura
- Limpiar artefactos de forma externa
- Limpiar mobiliario
- Limpiar adornos
- Organizar y limpiar repisas
- Limpiar espejos y lunas
- Limpiar los servicios higiénicos
- Encerar y pulir pisos

Servicio de vigilancia: La empresa utilizará el sistema de video vigilancia ofrecido por Prosegur Perú. Esta empresa se encargará de la instalación de tres cámaras

localizadas en sitios estratégicos del local: comedor, caja y pet shop. Las características del servicio y el equipo empleado se detallan a continuación:

- Conexión Wi-Fi, el sistema no requiere cables ni servidores.
- La grabación es continua, se obtienen imágenes en tiempo real.
- Los vídeos pueden ser almacenados en una computadora y se puede acceder a ellos a través del portal de Prosegur con usuario y contraseña.
- No existe límite de usuarios de la plataforma.
- Las cámaras cuentan con visión LED infrarrojas para visión nocturna.

8.2. Infraestructura y equipamiento requeridos

8.2.1. Determinación de la Localización de la cafetería pet friendly & pet shop

- **Análisis cualitativo**

Para el cálculo de la localización de la cafetería pet friendly & pet shop se ha utilizado el análisis de la ponderación cualitativa de los factores QFR (Qualitative Factor Rating) en 3 distritos de Lima, tomando en consideración los resultados del estudio de mercado realizado: San Borja (35.9%), Miraflores (35.1%), y San Isidro (14.4%).

Factores relevantes utilizados: Para este efecto se han escogido cuatro factores los cuales son los más relevantes para este tipo de negocio: concentración de la población objetivo, disponibilidad de locales adecuados para el negocio, costo de alquiler por metro cuadrado y seguridad policial.

Pesos de los factores: Para la determinación de los pesos respectivos se ha utilizado la metodología del proceso de análisis jerárquico (AHP). Se ha establecido una escala de preferencias, la cual se detalla en la Tabla 8.1 y luego se ha realizado una comparación de preferencias entre pares en la

Tabla 8.2 para luego determinar los pesos respectivos de cada factor, la cual se muestra en la Tabla 8.3.

Tabla 8.1 Escala de preferencias de análisis jerárquico de procesos (AHP)

Extremadamente preferible	5
Muy fuertemente preferible	4
Fuertemente preferible	3
Moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.2 Tabulación de pares

Factor Relevante	Concentración de la población objetivo	Disponibilidad de locales adecuados	Costo de alquiler por metro cuadrado	Seguridad policial
Concentración de la población objetivo	1.0	2.0	3.0	3.0
Disponibilidad de locales adecuados	0.5	1.0	2.0	3.0
Costo de alquiler por metro cuadrado	0.3	0.3	1.0	2.0
Seguridad policial	0.3	0.3	0.5	1.0
Total	2.1	3.6	6.5	9.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.3 Determinación del peso de los factores

Factor Relevante	Concentración de la población objetivo	Disponibilidad de locales adecuados	Costo de alquiler por metro cuadrado	Seguridad policial	Peso promedio
Concentración de la población objetivo	0.48	0.55	0.46	0.33	0.45
Disponibilidad de locales adecuados	0.24	0.28	0.31	0.33	0.29
Costo de alquiler por metro cuadrado	0.14	0.08	0.15	0.22	0.16
Seguridad policial	0.14	0.08	0.08	0.11	0.10

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Análisis de Factores**

Concentración de la población objetivo: para evaluar este factor relevante, se utilizó el estudio de mercado realizado a través de la encuesta, donde se está considerando a las personas interesadas y muy interesadas de los niveles socioeconómicos A, B y C1 de Lima Metropolitana. Además, se tomaron en cuenta las preferencias de los entrevistados por estos distritos en el siguiente orden: San Borja, Miraflores y San Isidro.

Disponibilidad de locales adecuados para el tipo de negocio: para la evaluación de este factor relevante se tomó en cuenta la factibilidad de encontrar un local que cumpliera con las especificaciones propuestas para este tipo de negocio. Durante un periodo de dos semanas, se realizaron búsquedas de locales comerciales a través del diario El Comercio y de páginas web especializadas como Urbania y Trovit. El estudio indicó que, considerando los tres distritos mencionados, el distrito con más locales que se adaptan a las necesidades del negocio es Miraflores, seguido por San Borja, donde solo se ubicó un local potencial. En el distrito de San Isidro los locales ofrecidos mayormente solo eran para oficinas.

Costo de alquiler por metro cuadrado: para el análisis de este factor se analizaron las ofertas inmobiliarias actuales de locales comerciales en los tres distritos de más alto potencial. Se analizaron tres locales potenciales que se adecuaban a los requerimientos del negocio. Dos locales en Miraflores y uno en San Borja. En el distrito de San Isidro los locales disponibles correspondían más a tipos de negocio de oficina.

Seguridad policial: La ciudad de Lima Metropolitana presenta altos índices de criminalidad, por ello, es indispensable evaluar qué tan segura es la zona para iniciar un negocio. Para la evaluación de este factor se ha considerado la publicación del Informe Anual 2016 sobre seguridad ciudadana preparado por IDL (Instituto de Defensa Legal), solo entre los distritos elegidos, San Borja es donde se presentaron mayores denuncias por robo y hurto (1,045), seguido por el distrito de Miraflores (836) y finalmente, en San Isidro fue donde menos se presentaron denuncias de delitos (436) (Ver Anexo X). Esta tendencia se confirma con el reporte de la Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización (2012), presentado por la ONG Ciudad Nuestra, en la que el serenazgo de San Isidro se ubica con el más alto porcentaje de evaluación favorable (88.3%), seguido de Miraflores en el segundo lugar (81.6%) y en tercer lugar San Borja (77%).

Tabla 8.4 Determinación de la localización del negocio

Factor Relevante	Peso	San Borja		Miraflores		San Isidro	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
Concentración de la población objetivo	0.45	10	4.50	10	4.50	4	1.80
Disponibilidad de locales adecuados	0.29	8	2.32	10	2.90	5	1.45
Costo de alquiler por metro cuadrado	0.16	5	0.75	10	1.60	3	0.48
Seguridad policial	0.10	6	0.60	7	0.70	8	0.80
Total			8.17		9.70		4.53

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Del análisis realizado según los valores obtenidos en la tabla 8.4, se puede concluir que el distrito de Miraflores es el distrito mejor ubicado para la realización de las actividades del negocio de cafetería pet friendly & pet shop, por encontrarse en una buena ubicación, el costo del alquiler del local escogido y la seguridad policial en la zona.

Una vez seleccionado el distrito de Miraflores para la incursión de la cafetería pet friendly & pet shop, se revisaron los dos (02) locales que previamente se habían identificado durante la evaluación del factor “Costo de alquiler por metro cuadrado”. Con ello, se eligió el local con mayor área total, de 160 m² y con un precio de alquiler de S/6,563 mensuales.

8.2.2. Determinación y administración de la capacidad instalada

En base al tiempo máximo de permanencia del cliente, al valor del ticket promedio de asistentes (si el cliente va sólo o acompañado) especificado en la Tabla 4.1 y el pronóstico de ventas especificado en la Tabla 7.1 de cada unidad de negocio, se ha calculado la capacidad en base a la demanda esperada en horas de alta afluencia en el comedor pet friendly, la cual se muestra en la Tabla 8.5.

Tabla 8.5 Análisis de la capacidad máxima

Unidad de negocio	Ventas S/ (Año 1)	Ticket promedio S/	Ventas S/ (por día)	Cantidad tickets (por día)	Duración máxima (h)	Cantidad horas
Cafetería pet friendly	1,881,572.60	50.83	5,154.99	102	2	14
Pet shop	692,684.50	51.67	1,897.77	37		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Debido a que la cantidad de tickets a atender al día es de 102 para cumplir con la meta de ventas del día de S/5,154.99, se debe tener 15 mesas, así en cada mesa se podrá vender 7 tickets al día (en 2 turnos es decir 14h al día).

Los horarios de atención determinados para el negocio son: de lunes a viernes de 8 am a 10 pm y sábado a domingo de 7 am a 10pm. En base al estudio de mercado, se estima que las horas de alta afluencia son en la noche de lunes a viernes y en la mañana los fines de semana, lo cual se puede apreciar en la siguiente Tabla 8.6:

Tabla 8.6 Turnos picos y horas

Días	Turno	% de clientes	Horario	Cantidad horas
De lunes a viernes	En la mañana	29.81%	8am a 12pm	4
	En la tarde	30.77%	12pm a 6pm	6
	En la noche	39.42%	6pm a 10pm	4
Fin de Semana	En la mañana	51.66%	8am a 12pm	4
	En la tarde	28.48%	12pm a 6pm	6
	En la noche	19.87%	6pm a 10pm	4

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En el turno pico, el 51.66% de los tickets promedios serían consumidos en el turno mañana de un fin de semana, lo cual representa 53 tickets. Para cubrir esta demanda, se implementarán sillones, mesas compartidas y una barra que brindará mayor capacidad de atención, lo cual habilita un total de 22 espacios. Asimismo, para lograr una mayor rotación de clientes, en las horas pico se buscará que el personal se encuentre atento en la limpieza de las mesas y la preparación de los pedidos a fin de que el cliente permanezca alrededor de 1 hora y media en el local.

8.2.3. *Diseño del local*

En base a los ambientes definidos en el Capítulo V. Diseño del servicio/producto, a las visitas realizadas a diferentes cafeterías pet friendly y pet shop y a la cantidad de mesas calculada en la sección 8.2.2, se distribuye el local con las dimensiones especificadas en la Tabla 8.7. En el Anexo XXIV se muestra gráficamente dicha distribución.

Tabla 8.7 Área por ambiente

Ambiente	Área (m ²)
Oficina	4
Cocina	30
Barra	8
Caja	1.5
Almacén Cocina	6
Almacén Petshop	4
Petshop	15
SSHH	6
Terraza	10
Comedor	75.5

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.2.4. *Características de los contratos de terceros*

- **Contrato de alquiler de local**

El contrato de alquiler se celebrará directamente con el dueño del predio, localizado en la zona céntrica de Miraflores, el cual tiene una extensión de 160 m². El primer contrato será por un año y será renovado anualmente. Se pagará un mes por adelantado y dos meses de garantía. El pago del impuesto predial y arbitrios está a cargo del arrendatario. El alquiler de local asciende a S/ 6,563 mensuales.

- **Servicios contables**

La empresa A y C Consultores Servicios Contables S.R.L. estará encargada de las labores contables del negocio bajo un contrato de prestación de servicios de un año de duración, el cual podrá ser renovado para un siguiente período. Las actividades especificadas en el contrato serán las siguientes:

- Planeación en implantación del sistema contable
- Diseño y manejo del plan de cuentas de la empresa
- Procesamiento de transacciones contables
- Preparación de estados financieros y Anexos contables
- Conciliaciones bancarias

- Emisión de reportes gerenciales previa coordinación con el administrador del negocio
- Presentación de libros contables ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (en adelante SUNAT)
- Presentación de declaraciones de impuestos de manera mensual y de cierre de fin de año ante la SUNAT

El costo del servicio de outsourcing contable es de S/ 1,100 mensuales.

- **Seguros**

Los contratos de seguros en el Perú se rigen bajo el régimen establecido por la Ley 29946 (Ley del Contrato de Seguro), vigente desde noviembre de 2012. El contrato tendrá una vigencia anual y se renovará cada año de manera automática si subsistieran las mismas condiciones vigentes que el período anterior, caso contrario, la entidad aseguradora tendría que informar con 45 días de anticipación, previos a finalizar el contrato según la legislación vigente, sin embargo, no existe obligación de renovación. El contrato celebrado con la empresa MAPFRE Perú tiene un costo anual de US\$ 437.54 dólares americanos o S/. 1,444 soles y tendrá la cobertura indicada en la Tabla 8.8.

Tabla 8.8 Detalle de convenio – Seguro MAPFRE

CONVENIO I: INCENDIO Y LÍNEAS ALIADAS	DEDUCIBLES
Incendio y líneas aliadas	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 1,000.
Daños por agua	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 500.
Lluvia e inundación	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 500.
Todo riesgo	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 500.
Terremoto	1% del valor declarado del predio afectado.
Riesgos políticos	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 500.
Sub límites	
Transporte incidental	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 200.
Rotura de avisos luminosos	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 30.
Rotura de vidrios	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 30.
Robo de instalaciones fijas	10% de monto indemnizable, mínimo US\$ 500.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Mantenimiento**

El tipo de contrato con las personas dedicadas a las labores de limpieza será de locación de servicios por la duración de seis meses, el cual podrá ser renovado después de ese período. El contrato se ajusta a lo establecido en el Código Civil en su artículo 1764°, el cual regula la prestación civil de personas naturales bajo la locación de servicios. En el contrato se estipula que la persona natural prestadora del servicio no tiene una relación de subordinación con la empresa. Los puntos más resaltantes del contrato son los siguientes:

- La persona natural prestadora del servicio realiza únicamente labores de limpieza en el establecimiento de la empresa, en las áreas de la cafetería y pet shop.
- Para realizar su labor coordina diariamente con el administrador del negocio.
- Se compromete a realizar el servicio de limpieza de lunes a domingo.
- Los insumos, utensilios y equipos necesarios para la limpieza serán proporcionados por la empresa.
- El contrato es de naturaleza semestral y podrá ser renovado de mutuo acuerdo entre las partes.
- El contrato tendrá vigencia desde el inicio del período de marcha blanca y tendrá un costo mensual de S/ 930 por persona.

- **Servicio de vigilancia**

Se contratará a Prosegur Perú bajo la modalidad de prestación de servicios conforme al Decreto Legislativo 1213, el cual regula los servicios de seguridad privada en su artículo 17 sobre Servicio de Tecnología de Seguridad. El servicio de Prosegur tendrá una duración de dos años y comprende el arrendamiento, instalación y mantenimiento de equipos de video vigilancia, así también, monitoreo, registro y disponibilidad de videos. El costo de la adquisición e instalación de los equipos asciende a S/ 4,990.05 y el costo del servicio es de S/ 400 al mes. Para tal efecto, el proveedor establece un período de garantía de 2 años sobre los elementos que componen el sistema de seguridad:

- Equipos: Cualquier defecto de fabricación que afecte su funcionamiento
- Instalación: Defectos que afecten el funcionamiento del sistema
- Software: Defecto de software que afecte el funcionamiento del sistema

8.2.5. Estimación de los costos de infraestructura y equipamiento

A continuación, se detallan los costos de infraestructura y equipamiento en los cuales se incurrirán para habilitar la cafetería pet friendly. Entre ellos, se encuentran los utensilios de cocina, el equipamiento de electrodomésticos, mobiliario, equipos electrónicos, equipos de procesamiento de datos y los costos de habilitación del local.

Respecto a los utensilios para la cocina de la cafetería, se encuentran detallados en la Tabla 8.9, los cuales son necesarios para la preparación de todos los productos de la carta. Asimismo, en el estimado también se consideró el costo de la vajilla para la atención de los clientes.

Tabla 8.9 Costos de utensilios de cocina

Descripción	Cantidad de juegos	Costo (S/)
Utensilios de cocina		1,649.0
6 juegos Tramontina (cucharita, cuchillo, tenedor, tenedor postre, cuchara azúcar, cuchara mediana)	8	1,479.2
juego de utensilios (cucharon, trinche, para pastel)	2	169.8
Vajilla		3,628.9
6 juegos (plato grande, mediano, frutera, taza y su plato)	8	1,992.0
1 azucarero o porta cremas	12	118.8
1 corona cremero (leche o café)	12	118.8
4 vajillas para crema volteada/leche asada	2	238.8
3 piezas cuadradas pyrex	1	189.0
1 set salero/pimentero	12	58.0
4 bowl ensalada	12	419.2
6 vasos de jugo	8	415.2
6 vasos de refresco	8	79.2
		5,277.9

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 8.10 se indican los electrodomésticos y equipos que se utilizarán para la preparación de los productos en la cocina, el importe total asciende a S/ 39,710.6

Tabla 8.10 Costos de equipamiento de cocina

Descripción	Costo (S/)
Licuadaora	1,298.0
Microondas	329.0
Campana extractora	399.0
Plancha	1,000.0
Cafetera	14,091.0
Cocina con horno	4,290.0
Mostrador eléctrico	7,722.0
Refrigeradora	4,989.6
Waflera	349.0
Refresquera	3,580.6
Balanza	243.4
Batidora + exprimidor eléctrico	1,419.0
	39,710.6

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 8.11 se observa el equipamiento del comedor y cocina, el cual considera juego de mesas y sillas, diferentes tipos de camas para perros donde podrán ubicarse junto con su dueño, el mostrador y barra principal, banca de espera y el mobiliario interno de la cocina, lo cual suma un total de S/ 19,432.7.

Tabla 8.11 Costo de mobiliario del comedor y cocina

Descripción	Cantidad	Costo (S/)
Mostrador/barra principal	1	4,000.0
Banca de espera	1	300.0
Mesa y sillas	15	7,500.0
Mesa larga y sillas	1	3,200.0
Mesas para sillones	3	900.0
Bancas	5	1,000.0
Mobiliario cocina		810.0
Sillón	3	1,200.0
Camas perros		522.7
colchoneta S	2	79.8
colchoneta M	2	91.0
colchoneta L	1	51.9
cama y funda: M (50x80 cm)	1	120.0
cama, calidad media (1mx50cmx50cm)	1	180.0
		19,432.7

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto a los equipos electrónicos, en la Tabla 8.12, se indica un equipo de sonido, 2 televisores LED de 42 pulgadas, los cuales se ubican en el comedor para publicitar los productos, eventos benéficos y fotos de las mascotas. Adicionalmente, se cuenta con una pantalla interactiva de 40 pulgadas con un costo de S/ 6,000, donde los clientes podrán tomarse fotos con sus mascotas en fondos a su elección y se publicarán consejos para el cuidado animal. Asimismo, considera el pago único por el equipo de sistema de vigilancia 3 ventiladores para el comedor, 2 equipos de aromatizadores y una pantalla para la cocina donde se muestran los pedidos a atender.

Tabla 8.12 Costo de equipos electrónicos

Descripción	Cantidad	Costo (S/)
Equipo de sonido	1	600.0
Televisor	2	4,000.0
Aromatizador	2	520.0
Ventiladores	3	600.0
Pantalla interactiva	1	6,000.0
Equipos sistema de vigilancia	1	4,990.1
Pantalla de pedido para la cocina	1	1,500.0
		18,210.1

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El equipo de procesamiento de datos detallado en la Tabla 8.13 consta de una caja registradora, la compra y alquiler de cuatro terminales bancarios (POS), un kiosco interactivo que permite a los clientes realizar sus pedidos y pagos de forma autónoma, sin necesidad de un personal de la cafetería y una laptop e impresora para la oficina administrativa.

Tabla 8.13 Costo de equipos de procesamiento de datos

Descripción	Costo (S/)
Caja registradora	2,310.0
POS	1,104.0
Kiosco autoservicio	6,000.0
Laptop	3,000.0
Impresora	500.0
	12,914.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para el acondicionamiento de la cafetería pet friendly se costó de acuerdo con el área del local. Con un costo total ascendente a S/ 29,982.5 detallado en la Tabla 8.14.

Tabla 8.14 Costo de acondicionamiento de la cafetería

Descripción	Costo (\$/)
Habilitación de cafetería	19,362.0
Supervisor de obra	1,812.5
Instalación	5,808.6
Baño	2,999.4
	29,982.5

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 8.15 se puede observar el detalle considerado para la habilitación del local.

Tabla 8.15 Costo de habilitación de la cafetería

Descripción	Costo unitario (\$/)	Cantidad	Costo (\$/)
m ² de pintura paredes	11.5	108	1,242.0
m ² habilitación de piso	80.0	145	11,600.0
Instalaciones eléctricas por punto	60.0	37	2,220.0
Instalaciones sanitarias por punto	65.0	4	260.0
Puertas vidrio	1,000.0	2	2,000.0
Puertas fierro	500.0	1	500.0
Ventanas m ²	155.0	8	1,240.0
Lavadero cocina	1,000.0	1	1,000.0
m ² habilitación de cocina	90.0	20	1,800.0
			21,862.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto al equipamiento del pet shop, se encuentra el mobiliario, equipos para la elaboración de productos personalizados, equipos de procesamiento de datos y los costos de acondicionamiento del local. El costo del mobiliario se muestra en la Tabla 8.16 donde se considera el mostrador principal y los estantes y exhibidores metálicos donde se colocan los productos.

Tabla 8.16 Mobiliario del pet shop

Descripción	Costo (\$/)
Mostrador	2,000.0
Estantes y exhibidores	1,500.0
	3,500.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los equipos para la elaboración de productos personalizados se encuentran en la Tabla 8.17 donde se considera una cámara fotográfica, una guillotina para cortar y cuadrar las fotos y las estampadoras de tela y de tazas.

Tabla 8.17 Maquinaria para elaboración de productos personalizados

Descripción	Costo (S/)
Cámara fotográfica	1,200.0
Guillotina de palanca	1,287.0
Estampadora de tela	1,400.0
Estampadora de tazas	1,000.0
	4,887.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 8.18 se muestra el costo de los equipos de procesamiento de datos el cual asciende a S/ 6,362.

Tabla 8.18 Equipos de procesamiento de datos del pet shop

Descripción	Costo (S/)
Caja registradora	2,310.0
POS	552.0
Laptop	3,000.0
Impresora de fotos	500.0
	6,362.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para el acondicionamiento del pet shop, se consideró la habilitación, la supervisión durante la obra y el costo de la instalación. El costo de cada uno se detalla en la Tabla 8.19.

Tabla 8.19 Costo de acondicionamiento del pet shop

Descripción	Costo (S/)
Habilitación	2,128.0
Supervisor de obra	187.5
Instalación	638.4
	2,953.9

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El detalle del costo de habilitación del pet shop se muestra en la Tabla 8.20 donde considera la pintura, piso, instalaciones eléctricas, puertas y ventanas.

Tabla 8.20 Costo de habilitación del pet shop

Descripción	Costo unitario (S/)	Cantidad	Costo (S/)
m ² de pintura paredes	11.5	12	138.0
m ² habilitación de piso	80.0	15	1,200.0
Instalaciones eléctricas por punto	60.0	8	480.0
Puertas vidrio	1,000.0	1	1,000.0
Puertas fierro	500.0	1	500.0
Ventanas m ²	155.0	2	310.0
			3,628.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.3. Aprovisionamiento de materias primas e insumos

8.3.1. Organización de compras

El proceso de compras de materias primas e insumos para la cafetería pet friendly será responsabilidad del administrador, el ayudante de cocina y su asistente.

En el Anexo XI, se muestra el flujograma del proceso de aprovisionamiento de materias primas e insumos. El detalle de cada subproceso se muestra a continuación:

- **Planificación**

El subproceso se inicia con la definición de recetas, así como los estándares de calidad y especificaciones técnicas que debe cumplir cada materia prima e insumo por parte del jefe de cocina y la revisión del stock en el módulo de inventarios.

En este subproceso también se define la programación de las compras, las cuales se realizarán con una frecuencia diaria.

- **Listar materias primas e insumos**

Luego del proceso de planificación, para el caso de la cocina, el jefe de cocina y su ayudante listan las materias primas e insumos a ser adquiridos, este documento deberá ser numerado y firmado por el jefe de cocina como medida de control.

- **Listar productos a comprar**

Para el caso del pet shop, luego del proceso de planificación, el encargado listará los productos que necesiten ser repuestos en la tienda.

- **Emisión de la orden de compra**

Este subproceso solo aplica para el pet shop. La orden de pedido es entregada y revisada por el administrador para que proceda a emitir las órdenes de compra correspondientes en el sistema contable, las cuales deberán ser numeradas como medida de control.

El administrador será el responsable de entregar el efectivo para la compra al jefe de cocina para el caso de las compras en mercados y tiendas de abarrotes. Para las compras en supermercados se utilizará la tarjeta de débito corporativo.

- **Compra**

Para el caso de la cocina, los productos que deban ser adquiridos en supermercados o tiendas de abarrotes, serán comprados por el jefe de cocina y su ayudante el jueves, dado que los días de mayor concurrencia serán los viernes, sábados y domingos. Las verduras y frutas serán adquiridas con una periodicidad diaria para asegurar la frescura en los productos preparados.

Para el caso del pet shop, las órdenes de compra emitidas para proveedores que entregarán sus productos directamente en la cafetería serán enviadas vía mail por el administrador.

- **Recepción y almacenamiento de productos**

La recepción de productos que serán entregados directamente en la cafetería es responsabilidad del administrador juntamente con el jefe de cocina o su ayudante, quienes verificarán que cumplan lo detallado en los documentos relacionados (orden de compra, factura, guía de remisión), estándares de calidad y especificaciones técnicas requeridos.

Los productos comprados por el jefe de cocina o su ayudante son revisados por el administrador.

Una vez finalizada la revisión, son almacenados en el almacén, refrigeradora o conservadora, dependiendo de su naturaleza.

Refrigeración: Las materias primas e insumos deben mantenerse a una temperatura de 5° centígrados con la finalidad de conservar su calidad y propiedades. Entre los productos que se almacenan bajo esta modalidad se encuentran las frutas, las verduras, los lácteos, entre otros.

Congelación: Los productos deben mantenerse a una temperatura de -18° centígrados y ser almacenados inmediatamente después de su compra o recepción, entre estos se encuentran las carnes de res, pollo, embutidos, entre otros.

Almacén: Los productos que no necesitan ser refrigerados o congelados se colocan en el almacén. Todos los productos que tengan fechas de vencimientos más próximos deben ser almacenados en la parte delantera del congelador, refrigeradora o anaqueles, según corresponda.

Ingreso de los productos al kárdex: Toda la información relacionada a los productos adquiridos es ingresada en el módulo de inventarios del sistema contable por el outsourcing.

Se realizarán inventarios físicos selectivos de los productos de mayor costo todos los días al final del día e inventarios físicos totales al final de cada mes, cualquier ajuste debe ser aprobado por el administrador.

En el caso del pet shop, los productos son recibidos por el encargado, quien los valida y los almacena.

8.3.2. Tipos de productos y criterios de selección de proveedores

Se han identificado los siguientes tipos de productos y servicios por categoría:

Café: se adquirirá café premium orgánico o clásico, con certificados de calidad.

Frutas y verduras: se comprarán en el Mercado de frutas por el jefe de cocina, cuyo expertise garantizará su frescura y calidad.

Lácteos: se adquirirán leche y queso de diferentes tipos y sabores verificando las fechas de vencimiento.

Carnes: se comprarán en supermercados o mercados por el jefe de cocina, cuyo expertise garantiza su calidad.

Embutidos: a ser comprados en supermercados, verificando las fechas de vencimiento.

Abarrotes: a ser adquiridos principalmente en supermercados.

Bebidas gaseosas y aguas minerales: se comprarán directamente de los distribuidores.

Menajes: se adquirirán cubiertos, platos, vasos y menaje en general para la cocina.

Envases y embalajes: compuesto por bolsas de papel y cajas de cartón con el nombre y logo de la cafetería para comida para llevar.

Artículos de limpieza y mantenimiento: se adquirirán en el mercado.

Equipamiento: a ser comprados directamente a proveedores especializados en equipos para cafeterías.

Uniformes del personal: a ser comprados a empresas textiles con la marca y logo de la empresa.

Pet shop: serán adquiridos a diversos distribuidores a nivel nacional e internacional.

Con la finalidad de mantener el factor diferenciador del negocio, los criterios a ser utilizados para la selección de los proveedores serán los siguientes:

Calidad: este es el principal factor por evaluar para el caso de las materias primas, insumos y equipamientos a ser utilizados en la preparación de los productos ofrecidos en la cafetería, así como para el caso de los productos a ser ofrecidos en el pet shop. Se

solicitarán certificados de calidad a los principales proveedores, con la finalidad de asegurar un producto final que cumpla con los estándares esperados.

Precios acordes al mercado: se seleccionarán a los proveedores que ofrezcan precios acordes al mercado y a la calidad de sus productos.

8.3.3. *Procesos de control de calidad de la materia prima*

El proceso de control de calidad de la materia prima se realizará directamente durante las compras de los insumos. El objetivo es minimizar la cantidad de materia prima defectuosa, así como reducir la merma que se obtenga de los insumos. El proceso de control de calidad consiste en lo siguiente:

Revisión de características organolépticas en los productos: se revisará el color, olor y textura de las frutas, verduras y carnes durante el proceso de compra. Dado que en el caso de las verduras y frutas se comprarán en cajones, se realizará un muestreo de los productos.

Segunda revisión de insumos: este control se realizará al desempacar los insumos en la cocina de la cafetería. Respecto a las frutas y verduras, estas se cortan, lavan, embolsan y refrigeran en porciones diarias y listas para su uso. En el corte y lavado de las mismas, se desecharán las que se encuentren en mal estado y se eliminarán los residuos que puedan encontrarse externamente. Asimismo, para el pollo y carne, se despelleja y deshuesa para posteriormente congelarla en porciones diarias.

8.3.4. *Requerimientos técnicos y determinación de stocks*

La determinación de stocks está directamente relacionada con la disponibilidad del producto, es decir, un buen sistema de determinación de stocks conduce a la satisfacción de las necesidades del cliente, ya que siempre existe una alta probabilidad de que se encuentre disponible el producto. Para la determinación de stocks se tomó en cuenta el tipo de producto. La siguiente Tabla 8.21 explica la forma de determinar los stocks por tipo de ítem:

Tabla 8.21 Determinación de stock por tipo de ítem

Ítem	Determinación de Stocks
Café Premium orgánico o clásico	Punto de reorden
Frutas y verduras	De acuerdo con el requerimiento del día (compra diaria)
Lácteos (Leches, yogures)	Punto de reorden
Carnes	De acuerdo con el requerimiento de la demanda para dos o tres días.
Embutidos	Punto de reorden
Abarrotes	Punto de reorden
Bebidas gaseosas y aguas minerales	Punto de reorden
Productos del pet shop	Punto de reorden

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para una buena gestión de stocks también se hace necesario el uso de herramientas técnicas que tienen como objetivo determinar cuándo y cuánto comprar.

Para la determinación de cuándo comprar, se hizo uso de la técnica conocida como punto de reorden. Esta técnica indica que cuando los inventarios de un producto específico alcanzan cierto nivel debe realizarse una orden de reabastecimiento, a ser determinado por la fórmula correspondiente. La fórmula del punto de re-orden es la siguiente:

$$R = d*L + Z(\text{nivel de confianza})*\sigma$$

En donde:

d = promedio de la demanda diaria

L = Lead time (tiempo que demora el período desde que se efectúa la orden)

Z = Nivel de confianza (relacionado directamente con la probabilidad de que el cliente encuentre disponible el producto que busca).

σ = Variabilidad de la demanda durante el lead time

Z (nivel de confianza)* σ = nivel de inventario de seguridad

El primer factor (d*L), representa el número promedio de unidades necesarias para satisfacer la demanda desde el momento en que se hace un pedido hasta que éste llega.

En el caso de la cafetería, este factor varía de acuerdo a las características de cada ítem, por ejemplo, para hallar el punto de reorden de la leche, el lead time queda definido en 7 días, si es que las compras se realizan en un supermercado. No obstante, existe la posibilidad de poder comprar este producto cuando sea requerido (el mismo día o al día siguiente), lo que disminuye el punto de reorden.

El segundo factor (Z (nivel de confianza) $\cdot \sigma$) corresponde al stock de seguridad. La variable Z corresponde al nivel de confianza determinado por la empresa. Por ejemplo, un nivel de confianza de 95% representa que de cada 100 clientes buscando un producto, 95 encuentran lo que están buscando.

Esta técnica puede ser aplicada para la determinación de los puntos de re-orden en productos como el café, gaseosas, abarrotos y productos del pet shop. En el caso de productos altamente perecibles, como las frutas, verduras y carnes, se emplea una técnica de verificación continua y compras diarias o cuando sea requerido.

Para la determinación de cuánto comprar, también depende del tipo de ítem. Para los ítems de verduras o frutas no será necesario el uso de herramientas técnicas numéricas, ya que las compras se efectúan de manera diaria según los requerimientos.

Para algunos productos como los del pet shop, podrá emplearse el método de EOQ (Economic Order Quantity) o método Q.

$$Q = + \sqrt{\frac{2 \times C_o \times D}{C_{ua}}}$$

En donde:

C_o = Costo de preparación de la orden

D = Demanda anual del producto

C_{ua} = Costo de mantenimiento del inventario en el almacén

Q = Cantidad óptima a ordenar

Este método se utiliza para determinar la cantidad a pedir en cada orden, que minimiza el costo de la inversión en inventarios. Por ejemplo, para determinar la cantidad óptima a ordenar de un juguete en el pet shop, se tiene que calcular la demanda

anual de ese producto, el costo de cada orden y el costo de almacenamiento. La fórmula proporciona el número de unidades y la frecuencia de reabastecimiento del producto.

Este método no se emplea para productos de altamente perecibles, ya que éstos tendrán un control continuo y una compra de acuerdo a las necesidades de la demanda actual.

8.3.5. Formas de pago a proveedores

El negocio utilizará 3 formas de pago:

Efectivo: el efectivo es controlado por el administrador de la tienda y entregado al jefe de cocina principalmente para compras de frutas y verduras que serán realizadas en los mercados. Al finalizar las compras, el jefe de cocina deberá entregar al administrador los comprobantes de pago, así como el sobrante de efectivo.

Tarjeta de débito: se contarán con 2 tarjetas, a nombre del administrador y del jefe de cocina, las cuales tendrán un importe equivalente a las compras a ser realizadas en supermercados, tiendas de conveniencia, entre otros. Al finalizar las compras, el jefe de cocina deberá entregar al administrador los comprobantes de pago, así como la tarjeta de débito.

Se realizarán arqueo diarios del efectivo mantenido tanto en la caja, así como en las tarjetas de débito.

Transferencias bancarias: será usado principalmente para pagos a proveedores de equipamiento, servicios contables, vigilancia y alquileres. Para poder realizar las transferencias, la información del pago deberá ser ingresada en la página web del banco y ser autorizada mediante una clave.

8.3.6. Estimación del costo total de los insumos

Según lo mencionado en el capítulo VII, los precios se fijaron en base a la oferta actual de negocios similares, tanto para la cafetería como para el pet shop, a fin de que puedan ser competitivos. Por ello, para realizar la estimación de costos de los insumos, se tomó como referencia el margen de ganancia promedio que se obtiene en el rubro de cafeterías para cada producto. Este porcentaje se aplica sobre el precio neto. Asimismo,

al aplicar este método, se tomaron márgenes conservadores a fin de contar con una holgura que permita destinar el presupuesto adecuado para los insumos y a su vez, su venta brindé el margen esperado.

En la Tabla 8.22, Tabla 8.23 y Tabla 8.24 se detallan los costos por producto donde en promedio se obtiene un margen mayor al 100%.

Respecto al pet shop, los productos serán comprados a un distribuidor, por ello, no habrá costos de insumo solo el precio de compra al cual serán adquiridos los productos.

Tabla 8.22 Costo de insumos, precio neto, precio de venta y margen de sándwiches y ensaladas

		Costo Insumo (S/)	% Insumo	Margen (S/)	Precio Neto (S/)	Precio Venta (S/)
Sándwiches	Triple de pollo, jamón y queso	3	39%	4.6	7.6	9.0
Sándwiches	Mixto de jamón y queso	2.00	47%	2.2	4.2	5.0
Sándwiches	Sándwich de pollo	3.00	44%	3.8	6.8	8.0
Sándwiches	Empanadas	2.50	42%	3.4	5.9	7.0
Sándwiches	Pastel de acelga	2.50	42%	3.4	5.9	7.0
Ensalada	Ensalada Clásica (lechuga, tomate, palta)	3.50	24%	10.9	14.4	17.0
Ensalada	Ensalada Delicia (lechuga, tomate, palta, choclo y queso)	4.00	26%	11.3	15.3	18.0
Ensalada	Ensalada Cesar (lechuga, queso parmesano y croutones)	3.00	22%	10.6	13.6	16.0
Ensalada	Ensalada de Atún (filete de atún, huevo duro, lechugas, espinaca, aceitunas verdes y botija, tomate y apio)	4.00	28%	10.4	14.4	17.0
Ensalada	Ensalada emiliana (Pechuga de pollo deshilachada, tocino, lechugas crespas y romana, crotones al ajo y perejil)	4.00	25%	12.1	16.1	19.0
Ensalada	Ensalada Padovana (Pechuga de pollo deshilachada, palta, lechugas crespas y romana, espinaca, champiñones, alcachofa y espárragos)	5.00	28%	12.8	17.8	21.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8.23 Costo de insumos, precio neto, precio de venta y margen de postres y bebidas calientes

		Costo Insumo (S/)	% Insumo	Margen (S/)	Precio Neto (S/)	Precio Venta (S/)
Postres	Tres leches	3.00	35%	5.5	8.5	10.0
Postres	Crema volteada	1.50	20%	6.1	7.6	9.0
Postres	Leche asada	1.50	30%	3.6	5.1	6.0
Postres	Queque de zanahoria	2.00	26%	5.6	7.6	9.0
Postres	Torta de chocolate	3.00	30%	7.2	10.2	12.0
Postres	Brownie	2.00	39%	3.1	5.1	6.0
Postres	Pie de limón	3.00	35%	5.5	8.5	10.0
Postres	Pie de manzana	3.00	35%	5.5	8.5	10.0
Postres	Cheesecake de sauco	3.50	34%	6.7	10.2	12.0
Postres	Panqueques	2.00	16%	10.7	12.7	15.0
Postres	Waffles	2.00	13%	13.3	15.3	18.0
Bebidas calientes	Café americano	1.50	22%	5.3	6.8	8.0
Bebidas calientes	Expresso	1.50	30%	3.6	5.1	6.0
Bebidas calientes	Expresso doble	2.50	37%	4.3	6.8	8.0
Bebidas calientes	Café con leche	2.50	37%	4.3	6.8	8.0
Bebidas calientes	Cappuccino	2.50	30%	6.0	8.5	10.0
Bebidas calientes	Cappuccino Gelato	3.00	30%	7.2	10.2	12.0
Bebidas calientes	Moka	3.00	35%	5.5	8.5	10.0
Bebidas calientes	Infusiones	0.30	7%	3.9	4.2	5.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8.24 Costo de insumos, precio neto, precio de venta y margen de bebidas frías y desayunos

		Costo Insumo (S/)	% Insumo	Margen (S/)	Precio Neto (S/)	Precio Venta (S/)
Bebidas frías	Agua (San Mateo o San Luis)	1.00	30%	2.4	3.4	4.0
Bebidas frías	Frapuccino	3.00	27%	8.0	11.0	13.0
Bebidas frías	Gaseosas	1.20	28%	3.0	4.2	5.0
Bebidas frías	Milkshake	3.00	30%	7.2	10.2	12.0
Bebidas frías	Limonada	1.00	24%	3.2	4.2	5.0
Bebidas frías	Limonada frozen	1.50	20%	6.1	7.6	9.0
Bebidas frías	Maracuya	2.00	34%	3.9	5.9	7.0
Bebidas frías	Maracuya frozen	2.00	24%	6.5	8.5	10.0
Bebidas frías	Chicha morada	2.00	47%	2.2	4.2	5.0
Bebidas frías	Jugo de papaya	2.00	26%	5.6	7.6	9.0
Bebidas frías	Jugo de naranja	2.50	33%	5.1	7.6	9.0
Bebidas frías	Jugo surtido	3.00	35%	5.5	8.5	10.0
Bebidas frías	Jugo de fresa	3.00	39%	4.6	7.6	9.0
Desayunos	Continental	4.00	28%	10.4	14.4	17.0
Desayunos	Americano	4.00	26%	11.3	15.3	18.0
Desayunos	Criollo	6.00	35%	10.9	16.9	20.0
Desayunos	Especial de la casa	6.00	32%	12.6	18.6	22.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

8.3.7. Estimación del costo del producto / servicio

- **Costos directos o variables por unidad de producto / servicio**

Los costos variables para la cafetería consideran el costo de los insumos y los envases que dependerán del producto vendido y la cantidad. Para el cálculo de los costos de insumos, se estimó una combinación de productos por ticket según las preferencias obtenidas en el estudio de mercado. Esta cantidad de productos por ticket se multiplicó por el número de tickets al mes vendidos en base a la cantidad del mercado objetivo. Con ello, se obtuvo el total de costo en insumos mensuales y anuales, los cuales se detallan en la Tabla 8.25. Respecto al costo de envases, se consideró el 2% de costos de los insumos a fin de asignarle un costo promedio.

Tabla 8.25 Costos variables por ticket promedio en cafetería

Concepto	Cantidad en ticket promedio	Costo unitario de insumo (S/)	Costo unitario por ticket promedio (S/)	N° de tickets al mes	Importe mensual (S/)	Importe anual (S/)
Cafés	1	2.1	2.1	3,203	6,726.2	80,714.6
Jugos	1	2.6	2.6	3,203	8,407.8	100,893.3
Sandwich	1	2.6	2.6	3,203	8,327.7	99,932.4
Ensaladas	1	3.9	3.9	3,203	12,544.9	150,539.2
Postres	0.5	2.4	1.2	3,203	3,858.1	46,297.4
Desayunos	0.5	5.0	2.5	3,203	8,007.4	96,088.9
Total					47,872.1	574,465.8
Envases de productos (servilletas, bolsas, tapers)					957.4	11,489.3

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, en la Tabla 8.26 se detallan otros gastos en los que se incurren para la operativa de las ticketeras, recargas de los aromatizadores, numeradores de las mesas y para el uso de los baños como papel y jabón.

Tabla 8.26 Otros gastos cafetería

Descripción	Costo (S/)
Papel ticket cajero	389.6
Numeradores de mesa	300.0
Papel POS	182.5
Recarga de aromatizador	1,200.0
Papel higiénico	1,684.8
Papel toalla	1,034.8
Jabón líquido	438.0
	5,229.7

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los costos variables relacionados al pet shop son los precios de compra al distribuidor, el cual incluye el costo de la entrega de estos. Dado que se tendrán 132 productos y 6 categorías, se considerará que para obtener un margen de 20% de ganancia sobre el precio de venta, los costos máximos promedios por categoría deberán ser los detallados en la Tabla 8.27:

Tabla 8.27 Costo de productos de pet shop

Categorías de productos	Cantidad de Productos	Promedio de Costos (S/)
Correas, collares y arneses	18	56.6
Cuidado e higiene	61	39.8
Juguetes	35	32.9
Cortadoras, Peines Y Cepillos	5	20.2
Personalizados	6	12.4
Premios	7	11.9
Total	132	36.8

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se deben tomar en cuenta otros gastos incurridos como el papel de las ticketeras y el papel foto para las impresiones de las fotos personalizadas, los cuales se detallan en la tabla 8.32.

Tabla 8.28 Otros gastos pet shop

Descripción	Costo (S/)
Papel ticket cajero	779.3
Papel foto	5,512.0
Papel POS	182.5
	6,473.8

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.8. Costos indirectos o fijos

A continuación, se detallan los costos fijos mensuales y anualizados, como costos del alquiler del local, servicios públicos, mantenimiento y monitoreo del sistema de vigilancia, impuestos, personal de limpieza y los colaboradores que forman parte del equipo tanto para la atención al público como en la cocina para la preparación de los productos.

El alquiler del local solicita como requisito el adelanto de 1 mes de alquiler y 2 meses de garantía, por ello, se ha considerado 15 meses para el costo del primer año, siendo un total de S/ 98,445.

El gasto del servicio de luz se puede apreciar en la Tabla 8.29, el cual se calculó en base a la tarifa con doble medición de energía activa y contratación o medición de una potencia 2E1P, donde se tomó en cuenta el horario de atención del establecimiento y las horas punta (de 6pm a 11 pm), en el cual se brinda atención al público.

Tabla 8.29 Cálculo del consumo de luz

Concepto	Cantidad	Horas de uso diario	Importe mensual (S/)	Importe para cafetería (S/)	Importe para pet shop (S/)
Cocina	1	1	65.1	65.1	
Televisor	3	16	83.3	83.3	
Kiosco autoservicio	1	16	27.8	25.2	2.6
Computadora oficina	1	8	46.3	41.9	4.3
Cajeros	2	16	185.1	92.6	92.6
Equipo de sonido	1	16	6.9	6.9	
Microondas	1	4	63.6	63.6	
Refrigeradora	1	24	40.6	40.6	
Hervidor	1	4	86.8	86.8	
Licuadora	1	5	21.7	21.7	
Ventiladores	3	16	34.7	23.1	11.6
Focos ahorradores cafetería	20	16	69.4	69.4	
Focos ahorradores pet shop	4	16	13.9		13.9
Totem interactivo	3	16	83.3	75.5	7.8
Modem internet	1	16	6.9	6.3	0.7
Aromatizador eléctrico	1	16	3.5	3.5	
Sistema de vigilancia	2	24	83.3	75.5	7.8
Campana extractora	1	6	86.8	86.8	
Plancha	1	5	72.3	72.3	
Cafetera	1	16	115.7	115.7	
Mostrador eléctrico	1	16	138.8	138.8	
Waflera	1	4	57.8	57.8	
Refresquera	1	16	69.4	69.4	
Batidora	1	6	26.0	26.0	
Pos	6	16	27.8	13.9	13.9
Impresora	1	4	23.1	21.0	2.2
Impresora de fotos	1	6	34.7		34.7
Estampadora de tela	1	4	23.1		23.1
Estampadora de taza	1	4	23.1		23.1
Total			1,621.1	1,382.8	238.3

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto al cálculo del servicio de agua, se consideró un costo por m³ de S/ 8.61 por ser un local comercial, lo cual resultó un total mensual de S/ 362.5 y el servicio de internet y teléfono con un costo de S/ 400 mensuales. El detalle anualizado se muestra en la siguiente Tabla 8.30:

Tabla 8.30 Consumo de agua e internet/teléfono

Descripción	Costo anual (S/)
Agua	1,364.1
Internet/ teléfono	4,800.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El cálculo de los impuestos considera los arbitrios y predios varía de acuerdo con los metros cuadrado del local comercial. Dado que el local cuenta con 160 m², el total anual a pagar es de S/ 3,808.

Asimismo, se deben considerar los gastos de marketing, los cuales se encuentran detallados en la Tabla 7.2 del Plan de marketing.

Del mismo modo, los gastos fijos de planilla se encuentran detallados en el punto 8.3. del presente capítulo.

8.3.9. Costos totales

En la Tabla 8.31 muestra el flujo costos de ventas, los cuales se encuentran directamente relacionados a la operativa de ventas del negocio y en la Tabla 8.32, se detallan los gastos administrativos, ambos casos de los 5 primeros años.

Tabla 8.31 Costos de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos insumos – Cafetería	574,465.8	600,604.0	627,931.5	656,502.3	686,373.2
Costos envases – Cafetería	11,489.3	12,012.1	12,558.6	13,130.0	13,727.5
Luz	16,593.9	17,008.7	17,434.0	17,869.8	18,316.6
Agua	1,364.1	1,398.2	1,433.2	1,469.0	1,505.7
Internet/ teléfono	4,350.0	4,458.8	4,570.2	4,684.5	4,801.6
Limpieza	20,227.5	20,733.2	21,251.5	21,782.8	22,327.4
Cocinero	71,040.0	72,816.0	74,636.4	76,502.3	78,414.9
Ayudantes de cocina	33,033.6	33,859.4	34,705.9	35,573.6	36,462.9
Cajero	42,624.0	43,689.6	44,781.8	45,901.4	47,048.9
Meseros	33,033.6	33,859.4	34,705.9	35,573.6	36,462.9
Capacitación	2,100.0	2,152.5	2,206.3	2,261.5	2,318.0
Utensilios	5,277.9	5,409.9	5,545.1	5,683.7	5,825.8
Taxi al mercado de frutas	10,800.00	11,070.00	11,346.75	11,630.42	11,921.18
Taxi al supermercado	2,880.00	2,952.00	3,025.80	3,101.45	3,178.98
Taxi al mercado	1,920.00	1,968.00	2,017.20	2,067.63	2,119.32
Total (S/)	831,199.8	863,991.8	898,150.3	933,734.1	970,804.9

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.32 Gastos administrativos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler del local	89,215.8	91,446.2	93,732.3	96,075.6	98,477.5
Monitoreo del sistema de vigilancia	4,350.0	4,458.8	4,570.2	4,684.5	4,801.6
Seguro	1,308.6	1,341.3	1,374.9	1,409.2	1,444.5
Contador	6,600.0	6,765.0	6,934.1	7,107.5	7,285.2
Arbitrios y predios	3,451.0	3,537.3	3,625.7	3,716.3	3,809.3
Administrador	64,380.0	65,989.5	67,639.2	69,330.2	71,063.5
Asistente administrativo	24,142.5	24,746.1	25,364.7	25,998.8	26,648.8
Papel ticket cajero	389.6	399.4	409.4	419.6	430.1
Numeradores de mesa	300.0	307.5	315.2	323.1	331.1
Papel POS	182.5	187.1	191.7	196.5	201.4
Papel higiénico	1,684.8	1,726.9	1,770.1	1,814.3	1,859.7
Papel toalla	1,034.8	1,060.7	1,087.2	1,114.4	1,142.2
Jabón líquido	438.0	449.0	460.2	471.7	483.5
Total (S/)	197,477.6	202,414.6	207,474.9	212,661.8	217,978.4

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.10. Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se realiza con la finalidad de obtener el nivel mínimo de ventas que se debe alcanzar para cubrir los costos fijos. Por ello, el ejercicio se realizó para la cafetería pet friendly y de forma independiente para el pet shop.

Aplicando la fórmula de la Figura 8.1 y los datos de la Tabla 8.33, se obtuvo un punto de equilibrio de S/ 773,773.7 para la cafetería y S/ 212,899.7.

Figura 8.1 Fórmula de punto de equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}\right)}$$

Fuente: Gestipolis, 2018

Tabla 8.33 Costos totalizados y ventas en cafetería y pet shop

Cafetería Pet friendly	Costos anuales (S/)	Pet shop	Costos anuales (S/)
Costos fijos	532,806.8	Costos fijos	68,560.9
Costos variables	585,955.1	Costos variables	469,616.6
Ventas totales	1,881,572.6	Ventas totales	692,684.5
Punto de equilibrio	773,773.7	Punto de equilibrio	212,899.7

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.3.11. Nivel mínimo de operaciones

El nivel mínimo de operaciones considera la ganancia mínima que se desea obtener en el negocio. Por ello, se consideró un 25% de ganancia respecto a las ventas anuales para la cafetería y 12.5% para el pet shop. En la Tabla 8.34 se detalla el nivel mínimo de operación para cada unidad de negocio.

Tabla 8.34 Nivel mínimo esperado

Cafetería Pet friendly		Pet shop	
Ganancia mínima (%)	25%	Ganancia mínima (%)	12.5%
Monto	470,393.2	Monto	86,585.6
Nivel mínimo de operaciones (S/)	1,456,906.5	Nivel mínimo de operaciones (S/)	481,770.6

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.4. Gestión de operaciones e indicadores de control

8.4.1. Diseño de producto: características técnicas del producto (certificaciones, homologaciones)

Debido a que la empresa tiene dos unidades de negocios, se han definido las políticas distinguidas por cada una:

Política de uso de insumos: Las siguientes políticas son aplicables para la cafetería.

- Los insumos como vegetales, panes y frutas serán comprados con frecuencia diaria.
- Los insumos deben ser usados dentro de los dos (02) días con el objetivo de mantener la frescura en los productos elaborados para el cliente.

Política de desechos: Las siguientes políticas son aplicables para la cafetería.

- Los postres que no se hayan consumido al tercer día, serán automáticamente desechados.

Política de Limpieza: El negocio está alineado al cumplimiento de la Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA). Adicionalmente, se tiene definido la frecuencia de limpieza en las áreas.

- En el área de la cocina se realizará una limpieza profunda de manera diaria al inicio del primer turno y finalizando el segundo turno.
- El área de la cocina debe mantenerse limpia durante el día conforme se usen los utensilios y las áreas.
- El área de pet shop debe limpiarse al final de cada turno.
- Se realizará fumigación en el local cada cuatro meses.

Política de productos no tóxicos: Aplica para el pet shop

- Los productos para las mascotas serán proveídos por minoristas que tienen los certificados de no tóxico.

8.4.2. Elección de la tecnología

Basado en la visita de negocios similares en tamaño y rubro, se ha optado por implementar una cocina de tecnología estándar en el mercado. El equipamiento necesario para el área de cocina es: Cocina con hornillas, horno y la campana. Las especificaciones técnicas de cada equipo se encuentran en el Anexo XII., Anexo XIII. y Anexo XIV, respectivamente.

Por otro lado, otra tecnología que apoya en la operación de las dos unidades de negocio es el kiosco autoservicio, sus especificaciones técnicas se encuentran en el Anexo XV.

8.4.3. Procesos de operaciones y procesos de soporte

- **Procesos de Operaciones**

Proceso “Preparación y disposición en cocina”: La preparación y disposición en cocina es el primer proceso para iniciar la operación en la cafetería pet friendly. Al empezar del día, se tendrá una reunión de equipo para distribuir las actividades entre el ayudante de cocina y el cocinero. Asimismo, el cocinero procederá con la preparación del menú basado en la lista resultante de los productos que deben encontrarse disponibles para el día.

Asimismo, durante la jornada se reciben las órdenes, las cuales se muestran en la pantalla de pedidos. El ayudante de cocina valida los productos de la orden del pedido y ejecuta el “Mise en place”, el cual consiste en disponer los insumos e implementos

para que el cocinero prepare el pedido. El cocinero prepara los productos solicitados, el ayudante de cocina los despacha.

La responsabilidad de comunicar al cajero los productos que no estarán disponibles para vender en el día será del ayudante de cocina. En el Anexo XVI y el Anexo XVII, se muestra el flujograma y caracterización de este proceso, respectivamente.

Puntos de control: Se han definido los siguientes puntos de control para asegurar que el proceso se lleve a cabo de la manera correcta:

- Validar el cumplimiento de la receta durante la preparación
- Verificar la calidad de los productos

Proceso “Atención en la cafetería”: El proceso inicia desde que un cliente ingresa a la cafetería. Para realizar su orden de pedido, el cliente tiene dos opciones. La primera opción consiste en acercarse a caja y visualizar la carta que se encuentra expuesta en una pared detrás de la caja, luego ordena el pedido con el cajero y realiza el pago. La segunda opción es que el cliente se acerque al kiosco autoservicio, en el cual de manera interactiva podrá visualizar la carta, seleccionar los productos y realizar el pago con el terminal bancario (POS). En ambos casos, el cliente regresa a su mesa para esperar el pedido. Una vez preparada la orden, el mesero se encarga de entregar el pedido a la mesa correspondiente. El cliente consume el pedido y se da por terminado el proceso.

En el Anexo XVIII y el Anexo XIX, se muestra el flujograma y caracterización de este proceso, respectivamente.

Puntos del control: Se han definido los siguientes puntos de control para asegurar que el proceso se lleve a cabo:

- Validar si el cliente concreta el pago de la orden de pedido.
- Validar la forma de pago: efectivo o con terminal bancario (POS)

Proceso “Atención en el Pet shop”: El proceso inicia desde que un cliente está interesado en la compra de algún producto para su mascota o un producto personalizado.

En el caso de que el cliente requiera una asesoría respecto a algún producto, éste debe ingresar al Pet shop y el responsable del pet shop se encarga de mostrarle y darle asesoría del producto. Una vez que el cliente decide elige su producto, en caso sea necesario, el responsable del pet shop validará el stock disponible. Luego, el cliente realiza el pago en la caja y el responsable del pet shop le entrega el producto.

En el caso de que el cliente busque un producto de uso recurrente para su mascota y cuente con una tarjeta bancaria, se puede acercarse al kiosco autoservicio, en el cual de manera interactiva podrá visualizar los productos, seleccionarlos y pagarlos en el terminal bancario (POS). Para la entrega del pedido, el cliente debe ingresar al pet shop para recibir sus productos.

Asimismo, si el cliente está interesado por un producto personalizado, el responsable del Pet shop le comenta los productos disponibles: taza, polo, bolso, entre otros. El cliente tiene la opción de tomarse la foto junto a su mascota en el establecimiento o el cliente puede enviar vía correo electrónico la foto digital. El pet shop cuenta con las máquinas necesarias para la impresión de la foto en el producto elegido por el cliente y una vez listo, se le entrega.

En el Anexo XX y el Anexo XXI, se muestra el flujograma y caracterización de este proceso, respectivamente.

Puntos del control: Se han definido los siguientes puntos de control para asegurar que el proceso se lleve a cabo:

- Validar si el cliente concreta el pago de la orden de pedido en el pet shop.
- Validar la forma de pago: efectivo o con terminal bancario (POS)

- **Procesos de Soportes**

Proceso “Proyección de venta de productos”: En este proceso se validan los productos más solicitados en ambas unidades de negocio: cafetería y pet shop para solicitarlos como compra y tenerlos siempre disponibles. El administrador revisa a través

del sistema que lleva el registro de las ventas tanto de la cafetería como del pet shop los productos más solicitados. Basado en esta lista, el administrador planifica qué productos vender por días de la semana o turnos. Esta lista la distribuye a los responsables de cada unidad de negocio para que planifiquen tener los productos según lo dispuesto en el plan. En el Anexo XXII y el Anexo XXIII, se muestra el flujograma y caracterización de este proceso, respectivamente.

Proceso “Gestión de Recursos humanos”: Este proceso de soporte es importante en el día a día del negocio, tiene como objetivo realizar las actividades necesarias para cumplir con los derechos laborales recursos humanos y se encuentren siempre capacitados para que desde el rol que cumplen, en conjunto logren brindar el mejor servicio. En la sección 8.3 y se encuentra el detalle de las actividades propias de este proceso.

8.4.4. Gestión de la demanda

Debido a la naturaleza del proceso de venta que la cafetería ofrecerá al público, donde la elección de los productos y pago de estos se realiza antes de consumirlos, el cliente podrá elegir si desea esperar por una mesa o llevará lo comprado para su consumo fuera del local. Por ello, en las horas picos cuando todas las mesas se encuentren ocupadas, los clientes pueden ubicarse temporalmente en la barra con sillas y esperar a que se desocupe una mesa. Además, se contará con una mesa larga “compartida”, es decir, varios clientes de diferentes grupos pueden ocuparla libremente mientras haya espacios disponibles. Adicionalmente, en caso se supere el aforo en el local, los clientes podrán esperar en bancas ubicadas cerca a la puerta hasta que se retiren los clientes que se encuentren dentro del establecimiento.

8.4.5. Indicadores de control

Los indicadores de gestión representan medidas del desempeño de proceso y nos sirven para contrastarlos con los objetivos previamente establecidos. Para el control del desempeño en la cafetería se han establecido los siguientes indicadores de gestión detallados en la Tabla 8.35

Tabla 8.35 Indicadores de control de cafetería

Indicador	Fórmula	Explicación
Flujo de Caja	Ingresos (Ventas) – Gastos (salarios, impuestos, servicios) = Flujo de Fondo	Medir la viabilidad del negocio a través de la obtención de ganancias
Costo de las materias primas	Inventario inicial + Compras – Inventario Final = Costo de Alimentos	Gastos que efectúa la cafetería en la elaboración de los platillos y bebidas.
Costo de producción	Costo de materias primas + Trabajo = Costo de producción	Costo de la transformación de las materias primas en productos terminados.
Ingreso por sitio ocupado por hora	$\frac{(\text{S/}) \text{ Ingresos por hora}}{\text{N}^\circ \text{ de asientos por hora}}$	Mide el ingreso/beneficio de cada asiento ocupado por hora.
Índice Neto de Satisfacción (NSI)	$\frac{(A*0)+(B*25)+(C*50)+(D*75)+(E*100)}{N}$ <p>A: N° de respuestas Muy Insatisfactorio B: N° de respuestas Insatisfactorio C: N° de respuestas Neutro D: N° de respuestas Satisfecho E: N° de respuestas Muy Satisfecho N: Suma de todas las anteriores (A + B + C + D + E)</p>	Medición de la satisfacción del cliente en función de número de respuestas obtenidas frente a una encuesta y la calidad cualitativa de esos votos.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para el control de desempeño del pet shop se consideraron los indicadores que se pueden observar en la Tabla 8.36.

Tabla 8.36 Indicadores de control de pet shop

Indicador	Fórmula	Explicación
Número de visitas	Número de visitantes por día a la tienda pet shop.	Medición del número de visitantes para tiendas nuevas.
Tasa de conversión	$\frac{\text{Número de compras}}{\text{Número de visitantes}}$	Ventas concretadas en relación a las visitas que recibe una tienda.
Participación en ventas por categoría	$\frac{\text{Venta mensual de la categoría} * 100\%}{\text{Venta mensual de la tienda}}$	Medición de la contribución de un producto/línea de productos al total de ventas.
Rotación y manejo de inventario	$\frac{\text{Ventas a precio de costo}}{\text{Inventario Promedio}}$	Medición del número de veces en que se renuevan las existencias.
Ventas por visita	Ticket promedio * conversión	Medición del retorno por visita.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.5. Plan de implementación

8.5.1. Puesta en marcha del negocio, aspectos legales y trámites en general

El primer paso que debe realizarse es el de registro y constitución de la empresa. Los pasos son los siguientes:

- 1) Búsqueda y reserva del nombre de la empresa: Consiste en una verificación por parte de la SUNARP si el nombre propuesto por la empresa no es igual ni coincide con otro nombre en su denominación completa o abreviada, o razón social. En esta etapa se decide el tipo de empresa que se va a constituir. En el caso particular de la cafetería pet friendly & pet shop, el tipo de sociedad cerrada (S.A.C.) es la que más se adapta debido a que somos cuatro accionistas. Para este efecto, se debe una junta general de accionistas y una gerencia y se registrarán las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones. Luego de contar con un nombre definitivo se procede con el trámite de preferencia registral.
- 2) Elaboración de acto constitutivo (Minuta): Este trámite se realiza a través de una notaría, la cual elaborará el pacto social y los estatutos de la empresa, y en donde los accionistas manifestarán su voluntad de constituir la empresa.
- 3) Abono de capital y bienes: En un banco se solicitará la apertura de una cuenta a nombre de la empresa sobre los aportes de cada uno de los accionistas. El aporte de cada uno de los accionistas será de S/. 1,000 (mil soles).
- 4) Elaboración de Escritura Pública: Luego de finalizado el acto constitutivo, el documento pasará por una revisión final en la notaría y se elevará a escritura pública. De esta manera se generará la Escritura Pública, que es el documento legal que da fe del acto constitutivo.
- 5) Inscripción en Registros Públicos: La notaría se encargará de llevarla a la SUNARP para la inscripción de la empresa en los Registros Públicos, con ello, la Persona Jurídica (cafetería pet friendly) comienza su existencia.
- 6) Inscripción al R.U.C. para Persona Jurídica: Se hará una inscripción de la empresa ante SUNAT para la obtención de un número que identificará a la empresa como contribuyente. El número de R.U.C. contendrá los datos de identificación de las actividades económicas de la empresa. Para el caso específico de la cafetería pet friendly & pet shop, la empresa operará bajo los siguientes CIU:
 - 4721: Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.
 - 4722: Venta al por menor de bebidas en comercios especializados
 - 4764: Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados.
 - 4772: Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.
 - 4773: Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados.

- **Normativa sobre Seguridad e Higiene en la cafetería**

La cafetería pet friendly estará sujeta al cumplimiento de la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines establecida en la Resolución Ministerial N° 363-2005 del MINSA. Las principales disposiciones estipuladas en este documento son las siguientes:

- 1) Sobre la responsabilidad de la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados: En el establecimiento debe existir un responsable de la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados, quien debe tener de manera obligatoria capacitación en higiene de los alimentos. Asimismo, en el establecimiento también debe contarse con manuales de calidad de los principales insumos alimenticios, a fin de que pueda evaluarse si se aceptan o se rechazan. Se debe contar con un registro de proveedores para facilitar el seguimiento de investigaciones.
- 2) Sobre el almacenamiento de productos: Al almacenar los productos se debe tener en cuenta su vida útil, se deben rotular los empaques con la fecha de ingreso y de salida del almacén con el fin de que aquellos que ingresen primero se consuman primero. No debe haber cajas ni materiales que al descomponerse faciliten la aparición de insectos. En el caso de alimentos secos, estos se almacenarán en sus envases originales cerrados. Para los productos a granel, deben conservarse en envases tapados y rotulados.
- 3) Sobre los equipos de refrigeración: La temperatura debe calcularse según el tamaño y cantidad del alimento almacenado. La temperatura de los productos debe conservarse en un promedio de -5° C. De contar con alimentos congelados deben mantenerse bajo una temperatura de -18° C. Los alimentos que se reciben congelados se almacenan congelados. Además, se debe separar los congelados de origen animal, de los de origen vegetal.
- 4) Sobre carnes, pescados, mariscos y vísceras: Estos alimentos deben lavarse con agua potable corriente antes de someterlas al proceso de cocción, con el propósito de reducir al máximo la carga microbiana. Las hortalizas, según corresponda, deben lavarse hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua potable, para lograr una acción de arrastre de tierra que remueva huevos de parásitos, insectos y otros contaminantes.

- 5) Sobre los equipos y utensilios: Los equipos y utensilios empleados deben ser de material de fácil limpieza y desinfección, resistente a la corrosión, y que no transmitan sustancias tóxicas, olores, ni sabores a los alimentos.
- 6) Sobre la localización del establecimiento: El establecimiento debe estar ubicado en zonas libres de plagas, humo, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación. En el caso de que el establecimiento funcione en una vivienda, ésta debe estar separada del establecimiento y contar con un ingreso independiente para atención de proveedores.
- 7) Sobre la ventilación: Debe existir una ventilación suficiente para evitar el calor excesivo, la condensación del vapor, el polvo y para eliminar el aire contaminado. Es necesario instalar una campana extractora sobre los aparatos de cocción que eliminen eficazmente los vapores de la cocción.
- 8) Sobre el uso de agua potable: El establecimiento debe disponer de agua potable de la red pública, además debe contar con suministro permanente y en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento. De igual manera, los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor, las puertas deben tener ajuste automático, así como permanecer cerradas, salvo durante las operaciones de limpieza.

- **Normativa sobre la presencia de canes en lugares públicos**

Debido a que el tipo de negocio es pet friendly, es decir, se promueve la presencia de los dueños con sus mascotas en el establecimiento bajo el cumplimiento de las normas establecidas para tal efecto.

Según la ley que regula el Régimen Jurídico de Canes (Ley 27596), en su reglamento, Decreto Supremo N° 006-2002-SA, establece en su artículo 21° lo siguiente sobre la circulación y traslado de canes:

- 1) Sólo se permitirá la circulación y permanencia de canes, en áreas de uso público, cuando estén acompañados de la persona responsable de su cuidado.
- 2) Los canes estarán provistos del distintivo de identificación otorgado por la Municipalidad; asimismo, usarán collar o arnés con cadena, correa o cordón resistente.

- 3) Los canes potencialmente peligrosos, además, deberán llevar bozal, de acuerdo con las características fenotípicas de su cabeza, como medida de seguridad.
- 4) Los daños que ocasionen serán de responsabilidad del dueño o poseedor.

Esta reglamentación es de suma importancia para el desarrollo de las actividades del negocio ya que detalla las normativas básicas para la presencia de canes en un establecimiento. Sin embargo, el negocio podrá restringir la presencia de canes potencialmente peligrosos. La medida es aún más clara al respecto en su artículo 24° que establece lo siguiente:

En la actualidad, se puede observar en nuestra ciudad cafeterías pet friendly que cumplen dos características principales: el lugar en donde los comensales pueden estar con sus mascotas es un espacio abierto o semi abierto, y el área de preparación de alimentos está completamente separada del área del consumo de estos.

Otro aspecto muy importante que analiza esta norma es la responsabilidad de los dueños por las acciones que puedan realizar sus mascotas en contra de terceros. El artículo 28° establece lo siguiente:

- 5) Es obligación del propietario, tenedor o criador de un can, prestar el auxilio y socorrer a la víctima, y si fuera el caso llevarlo a un centro médico para su atención inmediata, así mismo pagará los gastos que demande su atención independientemente de la investigación que corresponda. El abandono de la víctima por parte del propietario o responsable del can constituye un delito sujetándose a lo dispuesto en el Libro II, Título I, Capítulo IV del Código Penal.

- **Establecimiento de reglas para la asistencia de comensales con sus mascotas**

La mejor manera de prevenir este tipo de riesgos debe ser la puesta en marcha de una serie de reglas que restrinjan ocurrencia de hechos graves. Algunas de estas reglas básicas para los comensales que traigan a sus mascotas a la cafetería pet friendly serían las siguientes:

- El perro siempre tiene que tener su collar, placa y correa
- El comensal dueño del perro debe permanecer siempre con él, es decir no dejarlo solo.
- No se debe llevar mascotas enfermas, en celo o con tendencias agresivas.
- No se debe llevar mascotas que no tengan sus vacunas ni desparasitantes al día.

- **Licencia de Funcionamiento del establecimiento**

La licencia de funcionamiento autoriza la puesta en operaciones del negocio. Las municipalidades locales son las encargadas de evaluar las solicitudes y otorgar las licencias de funcionamiento, y de la fiscalización, así como de aplicar las sanciones correspondientes, de acuerdo con las competencias previstas en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Según esta ley, la evaluación de la municipalidad es sobre los siguientes aspectos:

- Zonificación y compatibilidad de uso.
- Condiciones de Seguridad en Defensa Civil, cuando dicha evaluación constituya facultad de la municipalidad.

De acuerdo con las características del local de la cafetería pet friendly & pet shop, para obtener la licencia de funcionamiento, las siguientes condiciones de seguridad en defensa civil deben ser cubiertas para locales entre 101 y 500 metros cuadrados, según el D.S. N° 066-2007-PCM.

- Solicitud de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil (administrativo).
- Plano de ubicación, distribución y seguridad, en el cual se identifique la señalización, rutas de evacuación y equipos de seguridad; se debe indicar el uso real de cada ambiente y el mobiliario existente (a escala y con medidas, firmado por Arquitecto colegiado).
- Plan de Seguridad en Defensa Civil (indicando las acciones a tomar en caso de emergencia, cómo se encuentran organizados los usuarios del local para casos de sismo e incendio, anexar teléfonos de emergencia; debiendo estar firmado por el propietario o conductor y por responsable de la seguridad del local).
- Protocolos de pozo a tierra, de operatividad de extintores, pruebas, constancias de capacitación, etc.

En el distrito de Miraflores el costo de la licencia para un local de entre 101 y 500 metros cuadrados tiene un costo de S/. 415.89.

8.5.2. Logística: Adquisición e instalación de todos los equipos, desarrollo e implementación de Sistema logístico

La implementación de las instalaciones y equipos del negocio se iniciará revisando la originalidad del nombre en Registros Públicos, donde se realizarán 5 búsquedas a fin de no utilizar un nombre ya existente. Luego se procederá a reservar el nombre en

Registros Públicos, para realizar el registro notarial. Estas actividades tomarán 1 semana aproximadamente. Posterior a ello, se tramitará el RUC y legalizará el libro de actas de accionistas, estos trámites tendrán una duración de 2 días. Luego de realizados los trámites indicados anteriormente, se procederá con el alquiler del local y el desembolso de la garantía y adelanto. En la misma semana, se contratará la consultoría de un arquitecto a fin de que realice el diseño interior con los planos que serán facilitados por el arrendatario, lo cual toma 15 días en finalizarse.

Debido a las modificaciones al local, se solicitará una licencia de modificación que tardará 25 días en ser emitida, por lo cual se iniciará el acondicionamiento en el tercer mes y tendrá una duración de 30 días. Al mismo tiempo, se solicitará el cambio de titularidad del suministro de agua y luz. Una semana antes de terminar con la habilitación del local se realizará la instalación del sistema de vigilancia y el servicio de Internet y teléfono.

Al finalizar la habilitación, se tramitará la licencia para operar en la Municipalidad de Miraflores, la cual demora 15 días en ser emitida. En paralelo se iniciará con la compra del mobiliario y equipos adicionales que serán instalados a más tardar en 2 semanas.

Como medida de contingencia ante algún retraso en la habilitación del local o emisión de licencias, se dispondrá de una semana antes del inicio del mes de la marcha blanca, la cual consta de 9 eventos que serán detallados en el siguiente punto. Todo lo mencionado se especifica en el cronograma de la Tabla 8.37.

Tabla 8.37 Cronograma de implementación de cafetería pet friendly y pet shop

Procedimiento / Concepto	Días	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Revisar originalidad del nombre en Registros Públicos (5 búsquedas)	1 día	■																				
Reserva del nombre en registros públicos	1 día	■																				
Registro en notario	8 días	■	■																			
Tramitar el RUC	1 día		■																			
Legalización del libro de actas de accionistas	1 día		■																			
Garantía y adelanto de alquiler	1 día			■																		
Alquiler del local	1 día			■																		
Consultoría de arquitecto	15 días			■	■																	
Marketing	120 días					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Licencia de edificación	25 días					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Acondicionamiento	30 días									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Luz	5 días									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Agua	5 días									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sistema de vigilancia	2 días														■	■	■	■	■	■	■	■
Internet/ teléfono	1 día														■	■	■	■	■	■	■	■
Costo de licencia de local en Miraflores (101 y 500 metros cuadrados)	15 días																					
Compra e instalación de mobiliario y equipo	15 días																					
Contingencias	7 días																					
Marcha blanca	28 días																					

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

8.5.3. Operaciones: Puesta a punto, periodo pre-operativo, marcha blanca

La marcha blanca es un ensayo general previo a la apertura del negocio. Este período trata de obtener una retroalimentación acerca de cómo se llevarán a cabo las operaciones diarias, es decir, se pone a prueba el servicio, la carta, el equipo de cocina, la atención al cliente y la interacción que se tendrá con las mascotas.

Para el negocio pet friendly, este período es de vital importancia ya que será un punto de partida sobre el cual se confirman las bases del planeamiento estratégico y la gestión operativa del negocio. El período establecido para el desarrollo de la marcha blanca son 4 semanas y el cual inicia en el quinto mes desde el registro de la sociedad ante notario. Durante este período se realizarán nueve eventos, los cuales tienen como propósito principal hacer conocido el negocio, presentar la oferta de valor de la empresa y obtener información directa de los grupos de interés involucrados con el negocio. Para cada uno de estos eventos, se decorará el local y se tendrán preparados algunos productos de la carta para que el cliente pueda degustarlos.

Previamente al desarrollo del período de marcha blanca, la empresa realiza una serie de acciones destinadas a posicionar la marca en la comunidad. Se realizará una fuerte campaña de información sobre los eventos de la marcha blanca en las redes sociales más populares (Facebook e Instagram). En ese mismo sentido, se hace una fuerte promoción de campañas de concientización social (esterilización, desparasitación, y adopción de mascotas). Estas campañas también podrán ser apreciadas durante la marcha blanca, en cada uno de los eventos, a través de las pantallas de los televisores del negocio.

Los invitados a los eventos de la marcha blanca son los siguientes:

- Asociación Peruana de Protección de Animales (ASPPA)
- Kennel Club Peruano (KCP)
- Asociación WUF
- Grupo Caridad Perú
- Colegio Médico Veterinario Departamental de Lima
- Facultades de medicina veterinaria de las universidades de la ciudad de Lima
- Veterinarios connotados

- Vecinos del establecimiento
- Amistades de los socios

Además de tener el propósito de generar interés en la comunidad sobre la oferta de valor de la empresa, también se tiene como uno de los objetivos principales el obtener información relevante para la construcción de los datos que alimentarán nuestra base de clientes, lo cual servirá para el desarrollo de la estrategia CRM. Asimismo, la realización de los eventos hace posible el establecimiento de contactos con futuros socios estratégicos en causas sociales en favor de los animales.

8.6. Conclusiones del capítulo

El plan operativo tuvo una principal restricción respecto a los locales comerciales disponibles donde el negocio pudiera adaptarse. Por ello, luego de analizar los factores más relevantes para la ubicación, se optó por el distrito de Miraflores. Para proceder con la habilitación y disposición del negocio, se consideró el horario pico, la demanda proyectada y capacidad instalada mínima, con lo cual se consideró contar con 18 mesas y mobiliario con diseño pet friendly, sillones, barra y mesa compartida para gestionar la demanda, así como la instalación de las herramientas tecnológicas que buscan brindar el valor agregado a la experiencia de los clientes. Basado en lo indicado, se estimaron los costos y gastos en que se debe incurrir para poner en marcha la empresa.

La marcha blanca es una etapa crucial en el negocio, donde se realizarán las pruebas necesarias para ajustar los procesos operativos, entre los cuales se podrían redefinir la disposición de mesas o mobiliario desplazable, los productos, entre otros. El proceso de adquisición de insumos y materias primas es crítico para el negocio, se tienen que tener en consideración factores como el precio y calidad al momento de seleccionar a los proveedores idóneos. Existen compras que se realizarán en mercados locales, para lo cual se necesitará del expertis del cocinero para la selección de los productos. En el caso del pet shop, se ha determinado que el factor más importante al momento de decidir qué productos adquirir es el material utilizado por los proveedores, los cuales deberán contar con certificaciones de calidad que aseguren que sean aptos para los perros.

CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El personal estará compuesto por 11 personas, que contarán con todos los beneficios de ley y capacitaciones para poder mantener el nivel de atención que los clientes esperan, en horarios de trabajo de 8 horas. En el presente capítulo se detalla los procedimientos para las inducciones, capacitaciones y reclutamiento para el personal idóneo para la cafetería pet friendly & pet shop.

9.1. Organización del recurso humano requerido

Para el cumplimiento de la operación en las dos unidades de negocio (Cafetería y Pet shop), en la Tabla 9.1 se detalla la lista de recursos humanos y cantidades requeridas:

Tabla 9.1 Necesidad de recursos humano en el negocio

Unidad Orgánica	Unidad de Negocio	Puesto	Cantidad
Administrativa	Ambos	Administrador	1
Operaciones	Cafetería	Cocinero	1
Operaciones	Cafetería	Ayudante de cocina	1
Operaciones	Cafetería	Cajero	1
Operaciones	Cafetería	Mesero	1
Operaciones	Pet shop	Encargado de Pet shop	1

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.2. Productividad estimada

Para el cálculo de la productividad estimada de cada puesto de trabajo, se ha considerado las horas efectivas de cada puesto y el tiempo en promedio de realizar sus actividades para culminar con un ciclo de atención al cliente (desde la compra hasta fin del consumo en el establecimiento).

Dado que la cantidad mínima esperada son 102 pedidos por día en la cafetería y las horas estimadas de cada puesto de trabajo, se estima la siguiente productividad en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2 Productividad estimada en la cafetería

Unidad de Negocio	Puesto	Horas laborables	Tiempo descanso/ otros	Horas efectivas de atención	Disponibilidad para atención de pedidos	Tiempo en el proceso (min)	Productividad Estimada (pedidos al día)
Cafetería	Cocinero	16	3.5	12.5	78%	6	125
Cafetería	Ayudante de cocina	16	1.5	14.5	91%	5	174
Cafetería	Cajero	16	0.5	15.5	97%	5	186
Cafetería	Mesero	16	0.5	15.5	97%	6	155
Pet shop	Encargado de pet shop	8	0.5	7.5	94%	15	30

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En general, para las horas efectivas de atención, se ha descontado un tiempo de 30 minutos al día para descanso del personal.

El cocinero dedicará 3 horas de su jornada a la preparación de postres que deben encontrarse listos para el consumo del día y para realizar las compras de los insumos. Asimismo, para el ayudante de cocina, se consideró el tiempo que acompañará al cocinero en la compra de los insumos. En la Tabla 9.2. se puede apreciar que todos los puestos cuentan con mayor productividad que la necesaria para cubrir las operaciones diarias.

9.3. Reclutamiento: Búsqueda de personal y contratación

De acuerdo con el puesto de trabajo a seleccionar, la búsqueda se realiza por diferentes canales. El objetivo es tener mayor oportunidad de encontrar el personal capacitado para sus funciones.

- Cocina: La búsqueda de los puestos de trabajo de cocinero y ayudante de cocina se realiza a través de las bolsas de trabajo de institutos reconocidos de cocina de Lima. Ello con el objetivo de asegurar las principales cualidades de los productos de la cafetería, que sean deliciosos y de buena calidad. Así mismo, se deben cumplir los siguientes requisitos por cada puesto de trabajo.

- Administración: En el caso del puesto de trabajo del administrador, se publica en la bolsa de trabajo de 3 universidades y también en la página de LinkedIn, Computrabajo y Bumeran.
- Pet shop: La publicación para esta oferta se publica en las páginas de trabajo como Bumeran y Computrabajo.

Asimismo, se definieron los requisitos con los que deben contar los colaboradores del negocio y sus principales funciones o roles que desempeñan en cada puesto. En la Tabla 9.3 se muestra el detalle.

Tabla 9.3 Puestos, requerimientos del puesto y roles

Puesto	Requerimientos mínimos	Principales funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios universitarios concluidos en el área de administración o afines - Estudios de especialización o postgrado en administración y marketing. - Orientación hacia el cliente. - Experiencia comprobable de 5 años en el puesto en el rubro de alimentos y bebidas. - Aptitudes en Marketing para explotación del CRM y elaboración de campañas. - Disponibilidad para turnos rotativos - Competencias: Liderazgo, manejo de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar las funciones administrativas y financieras del negocio. - Asegurar un buen servicio al cliente. - Gestionar las compras y los inventarios del negocio. Planificar y controlar el área de producción de alimentos y bebidas. - Supervisar y controlar las labores del personal del servicio a las mesas. Supervisar y controlar las labores del encargado del pet shop. - Supervisar las labores de marketing y apoyo social de la empresa.
Asistente de administración	<ul style="list-style-type: none"> - Persona con estudios universitarios concluidos en el área de administración con especialización o estudios de marketing. - Orientación hacia el cliente. - Experiencia de 2 años en el puesto en el rubro de alimentos y bebidas. - Disponibilidad para turnos rotativos - Competencias: Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar las labores del administrador del negocio. - Gestionar el negocio en ausencia del administrador. - Asegurar un buen servicio al cliente.
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios técnicos de gastronomía - Competencia demostrable en el puesto, Experiencia mínima comprobable de 3 años en rubro de alimentos y bebidas. - Disponibilidad para turnos rotativos - Competencias: Flexibilidad, trabajo en equipo y orden 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y ensamblar platillos de acuerdo a la orden. - Organizar los materiales, utensilios y equipo necesarios para preparar los alimentos a ofrecer. - Verificar y solicitar insumos de acuerdo a los requerimientos del día. - Supervisar la limpieza de la cocina.
Ayudante de cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios técnicos de gastronomía - Experiencia mínima comprobable en el puesto de 1 año en rubro de alimentos y bebidas. - Disponibilidad para turnos rotativos - Competencias: Agilidad y trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la labor del cocinero en la elaboración de las órdenes. Preparar la lista de insumos del día. Lavado de insumos, utensilios y el equipo necesario para preparar los alimentos. - Mantener la limpieza de la cocina.

Puesto	Requerimientos mínimos	Principales funciones
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios técnicos o universitarios en curso. - Con experiencia en atención al público operando cajas registradoras. - Experiencia manejando dinero en efectivo, pagos con tarjeta de crédito y/o débito. - Experiencia utilizando terminales bancarios (POS), e identificador de billetes. - Disponibilidad para turnos rotativos - Competencia: Proactivo, trabajo en equipo y buen trato a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de pedidos y recepción de pagos del cliente. - Responder a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, haciendo sugerencias para apoyar la elección.
Mesero	<ul style="list-style-type: none"> - Persona con estudios secundarios, de buen trato y con experiencia comprobable en servicio de alimentos y bebidas. - Disponibilidad para turnos rotativos - Competencia: Proactivo, trabajo en equipo y buen trato a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Servir alimentos y bebidas de acuerdo con lo ordenado por el cliente. - Contribuir en el montaje de las mesas. - Verificar que el equipo, materiales y suministros sean adecuados para la prestación del servicio. - Limpieza de las mesas y habilitación de las mismas.
Encargado del pet shop	<ul style="list-style-type: none"> - Persona con estudios en administración o afines - 1 año de experiencia en ventas en retail o 6 meses de experiencia en pet shop - Con predisposición colaborativa, carácter entusiasta y positivo. - Capaz de tomar decisiones de manera independiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el correcto funcionamiento de la tienda. - Controlar la mercadería, y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos. - Preparar los productos personalizados: Estampado en tela y tazas. - Proporcionar un buen servicio al cliente.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.4. Inducción y capacitación

La inducción y capacitación del personal son parte esencial del desarrollo del negocio, ya que tienen un impacto directo sobre el desempeño operacional de la organización.

Inducción: Al ser un negocio nuevo, todos los trabajadores deben pasar necesariamente por un proceso de inducción de una duración de 4 a 5 horas a realizarse una semana antes de comenzar la marcha blanca, en el cual participará todo el personal.

El proceso de inducción para el personal tiene como objetivo hacer que todos los trabajadores conozcan y se identifiquen con la empresa pet friendly. En este período, todos los miembros del personal son informados acerca de las características esenciales del negocio:

- Conocimiento de la misión, visión, y valores
- Concepto de atención al cliente
- Concepto pet friendly
- Presentación de los trabajadores y sus roles
- Concepto de trabajo en equipo
- Conocimiento de los productos y servicios
- Reglamento interno
- Conocimiento de la ubicación de las instalaciones y equipos

Asimismo, se brindará la inducción por puesto según las funciones que desempeñarán. En la Tabla 9.4, se detallan las competencias y los temas sobre los cuales se capacitarán a los colaboradores:

Tabla 9.4 Puestos, competencias requeridas y capacitación inicial

Puesto	Competencias Requeridas	Capacitación inicial
Administrador y asistente de administración	Atención al cliente, supervisión del personal, evaluación del desempeño, manejo de inventarios, control interno.	Proceso de pago, proceso de atención y operatividad del equipo de pago kiosco autoservicio.
Cocinero y ayudante de cocina	Realización del mise en place, gestión y recepción la compra de insumos, manejo de inventarios.	Proceso de compra, proceso de operatividad del equipo de cocina. Manejo de inventarios de insumos de cocina.
Cajero	Ofrecer, vender y registrar los productos solicitados por el cliente, competente en el uso del equipo para realizar la venta.	Utilización de sistema de control de caja.
Mesero	Orientación hacia el cliente, organización y orden, proactividad, buena disposición a los cambios y a la innovación.	Proceso de atención al cliente, proceso de pago a través del kiosco autoservicio.
Encargado del pet shop	Comunicación oral y escrita, capacidad de persuasión, orientación hacia el cliente.	Proceso de atención al cliente, proceso de pago a través del kiosco autoservicio, utilización de máquinas estampadoras, administración de inventarios.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Capacitación: La capacitación se realizará conforme a las necesidades específicas de cada colaborador en la empresa, no obstante, la política será contratar personas calificadas para el puesto. El presupuesto anual para el rubro de capacitación se estableció en S/ 2,100 anuales y está destinado a la consolidación de las habilidades técnicas y profesionales del personal, enfocándose en la atención al cliente, lo cual impactará directamente a la relación con el cliente.

Es sumamente importante que el personal reciba capacitaciones sobre psicología canina, dado que los canes principalmente usan el lenguaje corporal para comunicarse entre sí. Este lenguaje incluye expresiones faciales, posturas, sonidos y olores. Los canes usan su boca, ojos, orejas y rabo para expresar una serie de emociones. Uno de los rasgos más distintivos y que los convierten en mascotas ideales es su facilidad para comunicarse con los humanos. Con esta capacitación los trabajadores serán capaces de identificar comportamientos agresivos en los animales, que podrían conllevar a peleas en el local.

9.5. Estimación de los costos del recurso humano

El costo de un recurso humano se calcula con el factor aproximado de 1.48 de un sueldo básico, con lo cual se obtiene un costo anual que incluye 14 sueldos básicos y CTS por recurso humano. El negocio como empleador es responsable de pagar los siguientes conceptos durante el año:

- Sueldo básico: Es el sueldo mensual que un empleado recibe por sus horas laboradas en el mes de acuerdo con el régimen del contrato empleador-empleado. Actualmente, existe el régimen del sueldo mínimo de S/ 930.0 con el cual está alineado la empresa, estipulado en el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 004-2018-TR.
- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS): Es un beneficio social como previsión de contingencias ante el cese en el trabajo. Está cuantificado como un (01) sueldo básico más un sexto (1/6) de la gratificación, el empleador abonará dicho monto en la cuenta del empleado en dos momentos del año (mayo y diciembre). Así mismo, la empresa está alineada con el régimen de retención de la CTS, el monto a considerar para la retención es el monto equivalente de 4 sueldos básico hasta antes de su cese, y sólo el excedente puede ser dispuesto por el empleado. La empresa actuará de acuerdo con lo estipulado en el Decreto Supremo N° 001-97-TR.
- Essalud: El empleador asumirá tasa del 9% sobre la remuneración del empleado con el concepto de seguro social. Por lo cual dicha remuneración no deberá ser menor a un sueldo básico. La empresa actuará de acuerdo a lo especificado por SUNAT.
- Gratificaciones: Son dos (02) montos que suman alrededor de dos (02) sueldos, los cuales se pagan al empleado en dos momentos del año: julio y diciembre.
- Vacaciones: Los empleados tendrán treinta (30) días calendario como periodo vacacional por cada año que será remunerado por la empresa. Este derecho estará alineado a lo dispuesto por el Artículo 10 del Decreto Legislativo N° 713.

Por otro lado, no se considera como parte del costo de un recurso humano los siguientes conceptos: AFP / ONP, EPS, Retención de quinta (5ta) categoría para la SUNAT. El consolidado del requerimiento de unidades orgánicas se detalla en la Tabla 9.5

Tabla 9.5 Requerimiento de unidades orgánicas

Unidad Orgánica	Unidad de Negocio	Puesto	Sueldo básico (S/)	Turnos	Costo de Recurso Humano (S/)
Administrativa	Ambos	Administrador	4,000	1	6,000
Operaciones	Cafetería	Cocinero	2,000	2	6,000
Operaciones	Cafetería	Ayudante de cocina	930	2	2,790
Operaciones	Cafetería	Cajero	930	2	2,790
Operaciones	Cafetería	Mesero	930	2	2,790
Operaciones	Pet shop	Encargado de pet shop	1,200	1	1,800
					22,170

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

9.6. Conclusiones del capítulo

Para este tipo de negocio es clave tener personal idóneo para complementar el servicio de calidad de la cafetería pet friendly & pet shop. Por ello ha sido importante definir el plan de recursos humanos con las características de inducciones, capacitaciones y reclutamiento para este negocio, los cuales a su vez deben ser constantemente actualizados.

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

La evaluación financiera del negocio tiene como finalidad la determinación de la viabilidad del proyecto. Los montos por inversiones en equipos, gastos preoperativos, capital de trabajo, ingresos, costos y gastos se consideraron por separado, tanto para la cafetería, como para el pet shop. Se asumió un crecimiento de las ventas equivalente a 4%, teniendo en consideración las proyecciones de la economía peruana. La participación de mercado esperada se situó en 4% para la cafetería y en 3% para el pet shop. La tasa de descuento se determinó en 20%, lo cual representa la tasa mínima que los accionistas esperan ganar. La inversión inicial requerida para el proyecto se estableció en S/ 444,740, este capital será cubierto en su totalidad por los accionistas del negocio. De la evaluación de los flujos de ingresos y egresos se determinó que el proyecto de la cafetería pet friendly & pet shop es viable, teniéndose como base los resultados obtenidos del VAN económico y la TIR económica, lo que confirma la rentabilidad del negocio.

10.1. Estructura de la Inversión

10.1.1. Activos Fijos

Para el inicio de las actividades operativas se requiere contar con la inversión en activos fijos que se indica en las Tabla 10.1 y Tabla 10.2, de la cafetería pet friendly y pet shop, respectivamente.

Tabla 10.1 Activos fijos para cafetería pet friendly

Cafetería pet friendly	Importe (S/)
Equipamiento de cocina	39,711
Mobiliario	19,433
Equipos electrónicos	18,210
Equipo de procesamiento de datos	12,914
Acondicionamiento de instalaciones	33,233
Total	123,500

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.2 Activos fijos para pet shop

Pet Shop	Importe (S/)
Equipo de procesamiento de datos	6,362
Equipos electrónicos	4,887
Mobiliario	3,500
Acondicionamiento de instalaciones	4,904
Otros activos	1,287
Total	20,940

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.1.2. Gastos preoperativos

Los gastos preoperativos son aquellos flujos de egresos previos a la puesta en marcha de la empresa, necesarios para poner a punto el negocio con la finalidad que inicie sus operaciones. Los importes de estos gastos se especifican en la Tabla 10.3 y Tabla 10.4, de la cafetería pet friendly y pet shop, respectivamente.

Tabla 10.3 Gastos pre operativos para cafetería pet friendly

Cafetería pet friendly	Importe (S/)
Gastos de implementación	173,169
Gastos de marketing	29,415
Total	202,584

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.4 Gastos pre operativos para pet shop

Pet Shop	Importe (S/)
Gastos de implementación	54,399
Gastos de marketing	6,320
Total	60,719

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.1.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es aquel recurso que requiere la empresa para poder operar, es decir, para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, maquinarias y equipo, etc. El capital de trabajo requerido para que el negocio inicie operaciones se detalla en la Tabla 10.5.

Tabla 10.5 Capital de trabajo de cafetería pet friendly & pet shop

Capital de Trabajo	Importe (S/)
Cafetería	12,400
Pet Shop	24,597
Total	36,997

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para la determinación del capital de trabajo se ha utilizado el método del déficit acumulado máximo. En el caso de la cafetería pet friendly, el capital de trabajo equivale al capital necesario para tres días, ya que se trata de productos de muy alta rotación. En el caso del pet shop, el capital de trabajo equivale al capital necesario para un mes.

10.2. Ingresos

Para calcular los ingresos del negocio se ha considerado la demanda total potencial. La demanda está compuesta por lo siguiente: grupos interesados y muy interesados en la propuesta, frecuencia de visita de estos dos grupos, valor del ticket promedio y la población objetivo del estudio. En el caso de la cafetería, se ha tomado en consideración el porcentaje del mercado a cubrir con el negocio (4%), y en el caso del pet shop (3%). Los ingresos por los próximos cinco años se muestran en la Tabla 10.6.

Tabla 10.6 Ingresos proyectados de cafetería pet friendly & pet shop

Concepto	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Ingresos cafetería	1,881,573	1,956,836	2,035,109	2,116,513	2,201,174
Ingresos pet shop	692,684	720,392	749,208	779,176	810,343
Total	2,574,257	2,677,228	2,784,317	2,895,689	3,011,517

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se está considerando un crecimiento anual del 4%, tomando en cuenta las predicciones de las tasas de crecimiento de los próximos 2 años según reporte del BCRP a junio de 2018.

10.3. Costo de ventas

Los costos de la cafetería comprenden lo siguiente:

- Los costos de los insumos necesarios para la preparación de la carta (café, jugos, sándwiches, ensaladas, y postres)
- Los costos complementarios de la prestación del servicio (servilletas, bolsas, táperes).

Los costos del pet shop corresponden al costo de los productos vendidos. La evolución de los costos para los próximos cinco años se muestra en la Tabla 10.7.

Tabla 10.7 Costos de ventas proyectados de cafetería pet friendly & pet shop

Concepto	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Costos cafetería	831,200	863,992	898,150	933,734	970,805
Costos pet shop	496,330	527,993	548,702	570,229	592,607

TOTAL	1,327,530	1,391,985	1,446,852	1,503,963	1,563,412
--------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.4. Estado de Resultados

En la Tabla 10.8, se presenta el Estado de Resultados por el periodo de 5 años, tal como se puede apreciar, el negocio genera utilidad neta desde el primer año.

Tabla 10.8 Estado de Resultados

Concepto	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Ingresos cafetería	1,881,573	1,956,836	2,035,109	2,116,513	2,201,174
Ingresos petshop	692,684	720,392	749,208	779,176	810,343
Costo de ventas cafetería	-831,200	-863,992	-898,150	-933,734	-970,805
Costo de ventas pet shop	-496,330	-527,993	-548,702	-570,229	-592,607
Utilidad bruta cafetería	1,050,373	1,092,844	1,136,959	1,182,779	1,230,369
Utilidad bruta pet shop	196,354	192,399	200,506	208,947	217,736
Gastos administrativos cafetería	-198,678	-203,645	-208,736	-213,954	-219,303
Gastos administrativos pet shop	-32,403	-33,213	-34,043	-34,894	-35,767
Gastos de ventas cafetería	-88,885	-82,060	-74,762	-76,631	-78,547
Gastos de ventas pet shop	-9,444	-8,745	-7,996	-8,196	-8,401
Gastos financieros	-25,743	-26,772	-27,843	-28,957	-30,115
Depreciación cafetería	-14,287	-14,287	-14,287	-14,287	-14,287
Depreciación pet shop	-3,048	-3,048	-3,048	-3,048	-3,048
Amortización de costos preoperativos cafetería	-19,895	-19,895	-19,895	-19,895	-19,895
Amortización de costos preoperativos pet shop	-5,979	-5,979	-5,979	-5,979	-5,979
Utilidad antes de impuestos	848,366	887,599	940,874	985,884	1,032,763
Impuesto a la Renta (29.5%)	-250,268	-261,842	-277,558	-290,836	-304,665
Utilidad Neta	598,098	625,757	663,317	695,048	728,098

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Los gastos administrativos corresponden a desembolsos provenientes de: alquiler de local, monitoreo del sistema de vigilancia, seguros contratados por la empresa, asesoría contable, sueldos del administrador y su asistente, pago de impuestos, entre otros.

Los gastos de ventas provienen del presupuesto de marketing establecido para los próximos cinco años.

Los gastos preoperativos se están amortizando en un período de 10 años tomando en consideración el inciso g) del artículo 37° de la Ley del Impuesto a la Renta y el inciso d) del artículo 21° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta.

10.5. Flujo de depreciación

La depreciación de los equipos del negocio se está realizando conforme al artículo 22° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. El flujo de depreciación se detalla en la Tabla 10.9.

Tabla 10.9 Flujo de depreciación del negocio

Cuadro de Depreciaciones		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Fijos						
Equipos de cafetería (10%)	-110,585.86					
Equipos de pet shop (10%)	-14,577.90					
Total Equipos	-125,163.76					
Depreciación		-12,516	-12,516	-12,516	-12,516	-12,516
Equipos de procesamiento de datos cafetería (25%)	-12,914.00					
Equipos de procesamiento de datos pet shop (25%)	-6,362.00					
Total equipos de procesamiento	-19,276.00					
Depreciación		-4,819	-4,819	-4,819	-4,819	-4,819
Total Depreciación		-17,335	-17,335	-17,335	-17,335	-17,335
Depreciación acumulada		-17,335	-34,671	-52,006	-69,342	-86,677
Compra Equipos de procesamiento					19,276	
Valor Neto Activos Fijos		127,104	109,769	92,434	94,374	57,763

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.6. Flujo de caja operativo

Después de determinar la utilidad neta se procede a adicionarle los importes por depreciación de activos fijos y la amortización proveniente de los gastos preoperativos para la obtención del flujo de caja operativo. En la Tabla 10.10 se detalla el Flujo de caja operativo.

Tabla 10.10 Flujo de caja operativo

Concepto	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Utilidad Neta	598,098	625,757	663,317	695,048	728,098
(+) Depreciación	17,335	17,335	17,335	17,335	17,335
(+) Amortización	25,874	25,874	25,874	25,874	25,874
Flujo de Caja Operativo	641,307	668,967	706,526	738,258	771,307

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.7. Flujo de Caja Económico

El flujo de caja económico está compuesto por el flujo de caja operativo y el flujo de caja de inversiones. El detalle del flujo se muestra en la Tabla 10.11.

Tabla 10.11 Flujo de caja económico

Concepto	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Flujo de caja operativo	0	641,307	668,967	706,526	738,258	771,307
Flujo de caja de inversiones						
Inversión en cafetería	-123,500				-12,914	
Inversión en pet shop	-20,940				-6,362	
Gastos preoperativos cafetería	-202,584					
Gastos preoperativos pet shop	-60,719					
Inversión en capital de trabajo cafetería	-12,400					12,400
Inversión en capital de trabajo pet shop	-24,597					24,597
Flujo de Caja de Inversiones	-444,740	0	0	0	-19,276	36,997
Flujo de Caja Económico	-444,740	641,307	668,967	706,526	718,982	808,304

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.8. Determinación de la viabilidad del proyecto

Para determinar la viabilidad del proyecto se utilizaron las herramientas financieras del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR). La tasa de descuento de los flujos se determinó en 20%. Esta tasa representa el costo de oportunidad de los accionistas al invertir en negocios de similar rentabilidad y riesgo. Las cifras del VAN y TIR fueron las siguientes:

$$\text{VAN} = \text{S/ } 1,634,682.$$

$$\text{TIR} = 146.85\%$$

Conforme a los resultados obtenidos podemos concluir que el negocio es viable y rentable.

10.9. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se escogió la variable de participación del mercado en los dos negocios: cafetería pet friendly y pet shop. Para tal efecto, se efectuó un análisis bidimensional con las dos variables y su impacto en las utilidades del primer año, en el VAN y en la TIR. Los resultados se pueden apreciar en las siguientes tablas:

Según se puede observar en la Tabla 10.12, el negocio puede obtener un resultado positivo para el primer año cuando el porcentaje de participación en el mercado de cafeterías es de 1.5% y el porcentaje es de 2.5% en el mercado de pet shops (S/ 12,828). A medida que los dos porcentajes se incrementan, también la utilidad del año 1 se incrementa hasta llegar al resultado esperado de S/ 598,098, que es la utilidad esperada que la empresa tiene como objetivo para el primer año.

Con el respecto al Valor Actual Neto, según se observa en la Tabla 10.13, el negocio recién empieza a tener un VAN positivo cuando su participación del mercado de cafeterías es de 1.5% y su participación en el pet shop es de 4% (S/ 17,865). Conforme las participaciones de mercado crecen, el VAN también se incrementa, llegando a ser S/ 1,634,682 en el escenario objetivo esperado.

Finalmente, en relación a la TIR, tal como se muestra en la Tabla 10.14, ésta recién se convierte en positiva cuando la participación en el mercado de cafeterías es de 1.50% y la participación en el mercado de pet shops es de 3% (6.82%). En el escenario esperado, la TIR toma un valor de 146.85%.

Tabla 10.12 Análisis de Sensibilidad Utilidad Neta Año 1

		% Participación del mercado de pet shops									
		598,098	1%	1.50%	2%	2.50%	3%	3.50%	4%	4.50%	5%
% Participación Cafeterías	1.50%		-61,982	-37,046	-12,109	12,828	37,765	62,701	87,638	112,575	137,512
	2.00%		50,084	75,021	99,958	124,895	149,831	174,768	199,705	224,642	249,578
	2.50%		162,151	187,088	212,024	236,961	261,898	286,835	311,771	336,708	361,645
	3.00%		274,218	299,154	324,091	349,028	373,965	398,901	423,838	448,775	473,712
	3.50%		386,284	411,221	436,158	461,094	486,031	510,968	535,905	560,841	585,778
	4.00%		498,351	523,288	548,224	573,161	598,098	623,035	647,971	672,908	697,845
	4.50%		610,418	635,354	660,291	685,228	710,164	735,101	760,038	784,975	809,911
	5.00%		722,484	747,421	772,358	797,294	822,231	847,168	872,105	897,041	921,978

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.13 Análisis de Sensibilidad Valor Actual Neto

% Participación del mercado de pet shops

	1,634,682	1%	1.50%	2%	2.50%	3%	3.50%	4%	4.50%	5%
	1.50%	-391,481	-323,257	-255,033	-186,808	-118,584	-50,360	17,865	86,089	154,313
	2.00%	-40,828	27,396	95,621	163,845	232,069	300,294	368,518	436,742	504,967
	2.50%	309,825	378,049	446,274	514,498	582,722	650,947	719,171	787,395	855,620
% Participación	3.00%	660,478	728,703	796,927	865,151	933,376	1,001,600	1,069,824	1,138,049	1,206,273
Cafeterías	3.50%	1,011,132	1,079,356	1,147,580	1,215,805	1,284,029	1,352,253	1,420,478	1,488,702	1,556,926
	4.00%	1,361,785	1,430,009	1,498,234	1,566,458	1,634,682	1,702,907	1,771,131	1,839,355	1,907,580
	4.50%	1,712,438	1,780,662	1,848,887	1,917,111	1,985,335	2,053,560	2,121,784	2,190,008	2,258,233
	5.00%	2,063,091	2,131,316	2,199,540	2,267,764	2,335,989	2,404,213	2,472,437	2,540,662	2,608,886

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 10.14 Análisis de Sensibilidad Tasa Interna de Retorno
Participación del mercado de pet shops**

	146.85%	1%	1.50%	2%	2.50%	3%	3.50%	4%	4.50%	5%
% Participación Cafeterías	1.50%	-75.82%	-30.37%	-14.04%	-2.49%	6.82%	14.76%	21.75%	28.03%	33.75%
	2.00%	15.06%	23.10%	30.19%	36.56%	42.36%	47.69%	52.61%	57.19%	61.46%
	2.50%	52.58%	57.96%	62.93%	67.52%	71.80%	75.80%	79.54%	83.06%	86.37%
	3.00%	84.16%	88.10%	91.78%	95.22%	98.45%	101.48%	104.34%	107.03%	109.58%
	3.50%	112.90%	115.76%	118.43%	120.95%	123.31%	125.55%	127.65%	129.65%	131.54%
	4.00%	139.76%	141.70%	143.52%	145.23%	146.85%	148.37%	149.82%	151.19%	152.49%
	4.50%	165.17%	166.29%	167.35%	168.34%	169.28%	170.17%	171.01%	171.81%	172.57%
	5.00%	189.34%	189.73%	190.09%	190.43%	190.75%	191.05%	191.34%	191.62%	191.88%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

10.10. Análisis de Escenarios

10.10.1. Escenario optimista

Se considera una participación de mercado en la cafetería de 5% y 4% en el pet shop, se muestra una utilidad para el primer año de S/ 872,105, un valor actual neto económico (VANE) de S/ 2,472,437, y una tasa interna de retorno (TIR) de 191.34%.

10.10.2. Escenario pesimista

Por otro lado, en un escenario pesimista se considera un 3% en la participación de mercado de la cafetería y un 2% del pet shop. Se muestra una utilidad para el primer año de S/ 324,091, un VANE de S/ 796,927, y una TIR de 91.78%. Según se aprecia en la tabla, en todos los escenarios se tienen cifras positivas, lo que hace el proyecto viable en todos los casos.

En la Tabla 10.15 se detallan los escenarios optimista, esperado y pesimista.

Tabla 10.15 Escenarios

	Escenarios		
	Optimista	Esperado	Pesimista
Participación del mercado	5% cafetería y 4% pet shop	4% cafetería y 3% pet shop	3% cafetería y 2% pet shop
Utilidad Año 1	872,105	598,098	324,091
VANE	2,472,437	1,634,682	796,927
TIR	191.34%	146.85%	91.78%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El negocio es viable en cualquier escenario. El resultado esperado confirma la viabilidad del proyecto al obtenerse un VANE de S/ 1,634,682 y una TIR de 146.85%.

10.11. Participación de cada unidad de negocio

La participación de cada unidad de negocio se ha calculado considerando la demanda obtenida del estudio de mercado, la cual ha sido calculada considerando la demanda efectiva y la demanda potencial de la cafetería y el pet shop. La demanda total se detalla a continuación:

Tabla 10.166 Participación de cada unidad de negocio

Unidad de negocio	Demanda Total en S/	% de Participación
Cafetería	904,602	67%
Petshop	444,028	33%
	1,348,631	

10.12. Conclusiones del capítulo

Se determinó el porcentaje de participación de cada una de las unidades de negocio, 67% para la cafetería y 33% para el pet shop, basados en los resultados de la demanda obtenidos en el estudio de mercado.

El negocio es viable en cualquier escenario. El resultado esperado confirma la viabilidad del proyecto al obtenerse un VANE de S/ 1,634,682 y una TIR de 146.85%.

CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Según el Project Management Institute (2013), el riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, al producirse tiene un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos del proyecto. Todo proyecto tiene en menor o mayor medida un riesgo potencial que puede amenazar la consecución de sus objetivos, el tiempo de ejecución, los costos involucrados, y los resultados esperados.

En este capítulo se identifican, clasifican y analizan los principales riesgos potenciales del negocio con el propósito de proponer acciones que minimicen su impacto.

11.1. Identificación de riesgos

En la Tabla 11.1, se muestran los diferentes tipos de riesgo que potencialmente pueden afectar al negocio. Así también, se muestra el impacto de cada riesgo potencial.

Tabla 11.1 Identificación de riesgos

Tipo de Riesgo	Riesgos Identificados	Declaración del Impacto
Riesgo Externo (RE_001)	Surgimiento de competidores que promuevan el mismo concepto o un concepto muy similar al planteado por el negocio: cafetería pet friendly con sentido social y uso extensivo de tecnología para interactuar con el cliente.	Pérdida en la participación del mercado en el negocio de cafetería pet friendly.
Riesgo Externo (RE_002)	Incremento en el número de tiendas pet shops que manejen mayor variedad y mejores precios debido a las economías de escala de su negocio.	Pérdida en la participación de mercado de pet shops.
Riesgo Externo (RE_003)	Incremento en el precio del alquiler del local.	Reducción en el margen de ganancia del negocio.
Riesgo Externo (RE_004)	Incremento en el precio de los insumos de la cafetería y en el precio de los productos del pet shop.	Reducción en el margen de ganancia del negocio
Riesgo Operacional (RO_001)	Accidentes y peleas entre los perros durante su permanencia en el establecimiento.	Generación de malestar en los clientes y malos comentarios que pueden dañar la reputación del negocio con la consecuente pérdida de mercado.
Riesgo Financiero (RF_001)	Reducción en la tasa de crecimiento esperada en las ventas (4%).	No cumplimiento de los objetivos de ventas proyectados.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.2. Cuadro de probabilidades y escala de impactos

En la Tabla 11.2, se muestran los conceptos y valores de probabilidad a ser utilizados en la matriz de categorización de riesgos. De igual manera, la Tabla 11.3 de escala de impactos muestra los conceptos y valores, dentro de una escala del 1 al 9, a ser utilizados en la matriz de categorización de riesgos.

Tabla 11.2 Probabilidades

Definición	Valor Asignado
Muy improbable	0.10
Relativamente probable	0.30
Probable	0.50
Muy Probable	0.70
Casi Certeza	0.90

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 11.3 Escala de impactos

Definición	Valor Asignado
Muy bajo impacto	1.0
Relativamente alto impacto	3.0
Impacto mediano	5.0
Alto impacto	7.0
Muy alto impacto	9.0

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.3. Matriz de categorización de riesgos

En la Tabla 11.4, se muestra la matriz de categorización de riesgos. Esta matriz tiene como objetivo determinar las zonas de riesgos críticos, medianos y bajos. Los números en las celdas se obtienen multiplicando las diferentes cantidades de la escala de probabilidad con las respectivas cantidades de la escala de impacto.

Tabla 11.4 Matriz de categorización de riesgos

Probabilidad	SCORE = PROBABILIDAD x IMPACTO				
	0.90	0.90	2.70	4.50	6.30
0.70	0.70	2.10	3.50	4.90	6.30
0.50	0.50	1.50	2.50	3.50	4.50
0.30	0.30	0.90	1.50	2.10	2.70
0.10	0.10	0.30	0.50	0.70	0.90
	1.00	3.00	5.00	7.00	9.00
	IMPACTO				

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Leyenda:

	Riesgos críticos
	Riesgos medianos
	Riesgos bajos

11.4. Matriz de Riesgos Priorizados

La Tabla 11.5 muestra los diferentes riesgos identificados, su escala de impacto, su probabilidad de ocurrencia, con lo cual identificamos los riesgos a ser priorizados. En esta tabla se aprecia que son dos los riesgos que necesitan de un plan de contingencia.

Tabla 11.5 Matriz de riesgos priorizados

Tabla Matriz de riesgos priorizados Código de Riesgo	Tipo de Riesgo	Riesgos Identificados	Impacto A	Probabilidad B	Prioridad AxB
RE_001	Riesgo Externo	Surgimiento de competidores que promuevan el mismo concepto o un concepto muy similar al planteado por el negocio: cafetería pet friendly & pet shop con sentido social y uso extensivo de tecnología para interactuar con el cliente.	7	0.50	3.50
RE_002	Riesgo Externo	Incremento en el número de tiendas pet shops que manejen mayor variedad y mejores precios debido a las economías de escala de su negocio.	7	0.50	3.50
RE_003	Riesgo Externo	Incremento en el precio del alquiler del local.	5	0.10	0.50
RE_004	Riesgo Externo	Incremento en el precio de los insumos de la cafetería y en el precio de los productos del pet shop.	5	0.50	2.50
RO_001	Riesgo Operacional	Accidentes y peleas entre los perros durante su permanencia en el establecimiento.	9	0.30	2.70
RF_002	Riesgo Financiero	Reducción en la tasa de crecimiento esperada en las ventas (4%).	5	0.50	2.50

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

11.5. Planes de contingencia

Para el riesgo RE_001, el plan de contingencia del negocio consistirá en el establecimiento de una estrategia de mejoramiento continuo. Es decir, fortalecer las alianzas, la relación estratégica con clientes y los principales grupos de interés a través de un uso amplio de las redes sociales, teniendo como herramienta esencial el CRM. Como plan de contingencia para el riesgo RE_002, se pueden establecer alianzas estratégicas con proveedores extranjeros que permita a la unidad de negocio pet shop contar con productos de la más alta calidad e innovadores que se puedan encontrar en el mercado.

11.6. Análisis de perspectivas futuras bajo un contexto positivo

En un contexto en el cual los objetivos del negocio han sido alcanzados y se dispone de los recursos necesarios para realizar un proceso de expansión, las siguientes alternativas pueden ser evaluadas:

- Expansión del negocio: La expansión del negocio comprendería la apertura de nuevos locales en el distrito de Miraflores o en otros distritos de Lima Metropolitana, siguiendo el mismo formato del negocio pet friendly propuesto. Dentro de este escenario y dependiendo del número de locales a abrir, se podría incluir la participación de nuevos socios capitalistas que compartan los mismos principios y valores que llevaron a fundar el negocio.
- Ampliación de las actividades del negocio: La expansión del negocio comprendería el ofrecimiento de nuevos servicios: spa, gimnasio, peluquería, fiestas, etc. Adicionalmente, se incrementaría la variedad y cantidad de los productos ofrecidos por el pet shop.
- Establecimiento de una franquicia: Si la tendencia pet friendly continúa incrementándose significativamente, y además la marca del negocio se aprecia como fuerte y atractiva para clientes e inversionistas, sería una buena oportunidad evaluar la franquicia de la marca. Los futuros franquiciados tendrían que conceptualizar el modelo de negocio correctamente para poder reproducirlo a nivel de Lima e inclusive a nivel nacional.

CONCLUSIONES

1. En relación con el objetivo de realizar un diagnóstico integral del mercado de cafeterías pet friendly y tiendas para mascotas dirigidos a los niveles socioeconómicos A, B y C1 de Lima Metropolitana, las conclusiones alcanzadas son:
 - 1.1.El sector de cafés o cafeterías creció un 11% en el 2016. En el Perú, el 40% de los consumidores que acuden a cafeterías consumen un café y un postre, en comparación del 10% en Estados Unidos, con ello se demuestra que este hábito es mayor a nivel local, lo cual es favorable para el negocio.
 - 1.2.El mercado de cafeterías pet friendly es relativamente nuevo y se encuentra poco desarrollado, existen cafeterías que permiten el ingreso de los dueños con sus mascotas, habiendo algunas restricciones como permanencia solamente en las terrazas. No todos los locales cuentan con bebederos o gel antibacterial. En ningún caso se observó muebles para las mascotas.
 - 1.3.El mercado de tiendas para mascotas se encuentra más desarrollado, existiendo tiendas físicas, virtuales y veterinarias en donde se comercializan diferentes tipos de productos, sin embargo, no se identificó que existan dentro de sus carteras, productos personalizados.
 - 1.4.No existen negocios que integren el concepto propuesto de cafetería más pet shop en el Perú.
 - 1.5.No existe data actualizada respecto a la tenencia de mascotas en Lima Metropolitana.
 - 1.6.El 62.4% de los hogares de los niveles socioeconómicos A, B y C1 tienen una mascota, de las cuales 80.1% tienen perros, representando la mascota preferida. El crecimiento de la tenencia de mascotas se calcula en 3% anual. El promedio de gasto mensual en productos para mascotas es de S/200.
 - 1.7.Los negocios relacionados con mascotas han presentado un crecimiento sostenible debido al efecto psicológico denominado “humanización” de las mascotas.
 - 1.8.El desarrollo económico del país será discreto en este año, sin embargo, se considera que esto no afectará al negocio debido a que el mercado objetivo se encuentra enfocado a los sectores más altos de la población.

- 1.9. La tecnología será de vital importancia para el negocio, por lo que los avances tecnológicos que puedan ser costeados por el negocio darán una ventaja competitiva.
- 1.10. Respecto al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se determinó que el poder de negociación de los clientes es moderado, en el caso de los proveedores es variada dependiendo del producto o servicios a ser adquirido, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, la amenaza de productos sustitutos es moderada y la rivalidad entre competidores es baja.
2. En relación con los objetivos de investigación de mercado, se detallan las conclusiones de cada uno:
- 2.1. En relación con el objetivo de dimensionar la demanda potencial y efectiva de los negocios pet friendly y productos para mascotas de Lima Metropolitana dirigidos a los niveles socioeconómicos A, B y C1, las conclusiones alcanzadas son:
- 2.1.1. La demanda efectiva se calculó para cada una de las unidades de negocio, donde se utilizó la información obtenida en las encuestas de los clientes “muy interesados” en el negocio. Para el caso de la cafetería pet friendly, la demanda efectiva semanal es de S/ 491,360 y para el caso del pet shop, la demanda efectiva semanal es de S/ 232,190.
- 2.1.2. La demanda potencial se calculó para cada una de las unidades de negocio, donde se utilizó la información obtenida en las encuestas de los clientes “interesados” en el negocio. Para el caso de la cafetería pet friendly, la demanda potencial semanal es de S/ 413,242 y para el caso del pet shop, la demanda potencial semanal es de S/ 211,835.
- 2.2. En relación con el objetivo de medir el rango de disposición de pago de los clientes que inviertan su tiempo y dinero en lugares pet friendly y que compren productos para sus mascotas, las conclusiones alcanzadas son:
- 2.2.1. En relación con el gasto promedio que las personas harían en una visita a la cafetería pet friendly del negocio, el 46.2% de los encuestados están dispuestos a gastar en un rango de S/ 30 y S/50.

- 2.2.2. El valor del ticket promedio calculado en la cafetería pet friendly para un cliente “muy interesado” es de S/ 51.85
- 2.2.3. El valor del ticket promedio calculado en la cafetería pet friendly para un cliente “interesado” es de S/ 50.84
- 2.2.4. En relación con el gasto promedio que las personas harían mensualmente en el pet shop del negocio, el 55.8% de los encuestados están dispuestos a gastar en un rango de S/50 a S/100.
- 2.2.5. El valor del ticket promedio calculado en el pet shop para un cliente “muy interesado” es de S/ 56.79
- 2.2.6. El valor del ticket promedio calculado en el pet shop para un cliente “interesado” es de S/ 51.67

2.3. En relación con el objetivo de identificar el perfil del consumidor y sus hábitos de compra, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 2.3.1. Dado que el 75% de las personas encuestadas acerca del concepto del negocio indicaron que irían acompañadas por su pareja o amigos, además de sus mascotas; y que los horarios de mayor concurrencia al local serían en las noches durante días de semana y en las mañanas en los fines de semana, se puede inferir que en el perfil del consumidor es frecuente el hábito de acudir acompañado a un establecimiento al salir del trabajo y en los fines de semana donde se pueda pasar un momento agradable. Este hábito fue revalidado en los focus groups donde los participantes confirmaron el horario en el cual acudirían, así como los productos preferidos para su consumo tanto en la cafetería como en el pet shop.
- 2.3.2. Adicionalmente, en el perfil del consumidor se resalta la búsqueda de lugares donde puedan compartir momentos agradables con sus mascotas y se aseguran de que el lugar les inspire confianza para poder llevarlos. Por ello, es fundamental que sean atendidos por personas que brinden un buen trato tanto a los clientes como a sus mascotas. También, este perfil se encuentra interesado en el bienestar social de los animales.

2.4. En relación con el objetivo de identificar los atributos de valor en el servicio propuesto, se identificaron las siguientes conclusiones:

- 2.4.1. La cafetería pet friendly & pet shop no sólo permitirá el ingreso de mascotas, sino también tendrá mobiliario para la comodidad de las mascotas y tendrá un diseño acogedor que aporte a las experiencias memorables de los dueños de mascotas y sus mejores amigos. Asimismo, los dueños podrán adquirir los productos de su interés para sus mascotas en el petshop.
- 2.4.2. Se identificó como estrategia principal en el plan estratégico que el negocio tendrá un propósito social y que forme parte de la propuesta de valor del negocio. Esto debido a que se tuvo evidencia en la investigación de mercado, específicamente en los focus groups realizados. Los clientes de la cafetería pet friendly & pet shop están interesados no sólo por el bienestar de sus mascotas sino por el bienestar social, por dicha razón el negocio promoverá campañas de adopción, castración o esterilización y desparasitación.
- 2.5. En relación con el objetivo específico de identificar a los competidores directos y potenciales a fin de evaluar las brechas y las barreras de entrada, respectivamente, se obtuvieron las siguientes conclusiones:
- 2.5.1. Actualmente existen cafeterías que fueron creadas inicialmente para la atención a personas y que con el crecimiento de la tendencia pet friendly decidieron permitir el ingreso de mascotas, sin embargo, en algunos casos solo se permite el ingreso a las terrazas, pero no al comedor, y no están necesariamente acondicionados para las mascotas, no tienen gel antibacterial o bebederos, por lo tanto, el concepto del negocio con el valor agregado propuesto en el diseño de la cafetería pet friendly en conjunto con un pet shop, es nuevo para el mercado local y es de interés para los dueños de mascotas
- 2.5.2. Respecto a los pet shop, la oferta es más amplia, existiendo tiendas físicas, virtuales y veterinarias que comercializan productos para mascotas, aunque no se identificó que éstas ofrezcan productos personalizados. Sin embargo, los últimos podrían imitarse y realizarse pedidos de estos de forma virtual.
- 2.6. En relación con el objetivo de diseñar el servicio basado en el análisis de la investigación de mercado, definiendo los atributos valorados por el cliente, se concluyó lo siguiente:

- 2.6.1. De acuerdo con la información recabada durante la etapa de investigación, la tendencia pet friendly se encuentra en crecimiento, esto se ve reflejado en el aumento de tenencia de mascotas, así como en el gasto realizado por los dueños. Actualmente, los dueños se encuentran en búsqueda de espacios para poder compartir con sus mascotas y valoran los negocios que permiten el ingreso de perros.
 - 2.6.2. La carta de la cafetería pet friendly se definió con los productos que se promocionaban en negocios similares, esto de acuerdo con la investigación de la oferta, asimismo, los productos deben ser exquisitos y de alta calidad. Para el caso del pet shop, los dueños de mascotas esperan encontrar también productos de calidad de las siguientes líneas: cuidado y limpieza, collares, correas, juguetes, entre otros para sus canes; y también productos personalizados en donde se pueda imprimir fotos con sus mascotas, como tazas, polos, bolsos, entre otros.
 - 2.6.3. Los precios de los productos van de acuerdo con la calidad que se ofrecen tanto en la cafetería pet friendly como en el pet shop, para estos casos se ha tenido como referencia los precios que se vieron durante el estudio de oferta, visitando cafeterías pet friendly y pet shops.
3. Para cumplir el objetivo de diseñar las estrategias para el lanzamiento y posterior operación de la empresa, desarrollando los planes de marketing, operaciones y finanzas, se obtuvieron las siguientes conclusiones:
 - 3.1. Los principales procesos core del negocio son Atención de petshop, Atención en la cafetería pet friendly y Proyección de venta de productos, los cuales deben monitorearse constantemente con el fin de realizar optimizaciones, ya que impacta directamente en la experiencia del cliente.
 - 3.2. El uso de las tecnologías de información es esencial para el desarrollo de estrategias para la satisfacción del cliente objetivo y tanto para la operación en el negocio. El tener la tecnología como uno de los pilares del modelo de negocio en la cafetería pet friendly & pet shop, es una de las estrategias que permitirá llegar a la demanda esperada con el uso de redes sociales, el uso del CRM, pantalla interactiva y kiosco de autoservicio, ya que soportan la interacción con el cliente, promoviendo

el autoservicio y logrando mayor alcance de la comunicación de las campañas de propósito en la que estará participando el negocio.

- 3.3.El proceso de adquisición de insumos y materias primas es crítico para el negocio, se tienen que tener en consideración factores como el precio y calidad al momento de seleccionar a los proveedores idóneos. Existen compras que se realizarán en mercados locales, para lo cual se necesitará del expertis del cocinero y su ayudante para la selección de los productos. En el caso del pet shop, se ha determinado que el factor más importante al momento de decidir qué productos adquirir es el material utilizado por los proveedores, los cuales deberán contar con certificaciones de calidad que aseguren que sean aptos para los perros.
- 3.4.La marcha blanca es una etapa crucial en el negocio, donde se realizarán las pruebas necesarias para ajustar los procesos operativos, entre los cuales se podrían redefinir las frecuencias de compra, la disposición de mesas o mobiliario desplazable, la acogida de los productos, entre otros. Es por este motivo que se le debe dedicar tiempo y extraer la mayor cantidad de información para realizar los ajustes previos a la apertura oficial del local.
- 3.5.Los precios se fijaron a base de la oferta actual de negocios similares, tanto para la cafetería como para el pet shop, esto le permite al negocio ser competitivo en el mercado. Para ello fue necesario, estimar los costos de los insumos, tomando como referencia el margen de ganancia promedio que se obtiene en el rubro de cafeterías para cada producto. De la misma manera se aplicó para el pet shop.
- 3.6.El plan operativo tuvo una principal restricción respecto a los locales comerciales disponibles donde el negocio pudiera adaptarse. Por ello, luego de analizar los factores más relevantes para la ubicación, se optó por el distrito de Miraflores.
- 3.7.Para proceder con la habilitación y disposición del negocio, se consideró el horario pico, la demanda proyectada y capacidad instalada mínima, con lo cual se consideró contar con 18 mesas y mobiliario con diseño pet friendly, sillones, barra y mesa compartida para gestionar la demanda, así como la instalación de las herramientas tecnológicas que buscan brindar el valor agregado a la experiencia de los clientes. Basado en lo indicado, se estimaron los costos y gastos en que se debe incurrir para poner en marcha la empresa.

- 3.8. Debido a que el concepto cafetería pet friendly & pet shop es nuevo en el mercado, se ha considerado necesario el lanzamiento de la marca “Guau! Cafetería pet friendly & pet shop” en el primer año.
- 3.9. Para lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, el negocio tiene entre sus principales estrategias de marketing: diseñar contenido de concientización social, promoción por redes sociales, creación del ¡Producto Guau!, el cual está relacionado al producto que aporta directamente a la causa social.
4. En relación con el objetivo de evaluar el atractivo integral del negocio en términos de rentabilidad, perspectivas futuras y riesgos, se obtuvieron las siguientes conclusiones:
- 4.1. Desde un punto de vista financiero el negocio es viable con un valor actual neto positivo de S/ 1,634,682 y una tasa interna de retorno de 146.85%. Las herramientas financieras como el VAN y el TIR confirman la viabilidad de la empresa bajo los escenarios analizados y el análisis de sensibilidad correspondiente.
- 4.2. Se determinó el porcentaje de participación de cada una de las unidades de negocio, 67% para la cafetería y 33% para el pet shop, basados en los resultados de la demanda obtenidos en el estudio de mercado.
- 4.3. Los principales riesgos para el negocio son de tipo externo: Surgimiento de competidores que promuevan el mismo o similar concepto de cafetería pet friendly con concientización social, asimismo, el incremento del número de pet shops que brinde mayor variedad de productos con mejores precios por sus economías de escala.
- 4.4. Como planes de contingencia, principalmente el negocio tendrá como estrategias el mejoramiento continuo, fidelización de clientes y establecer alianzas estratégicas con proveedores extranjeros que permitan a la unidad de negocio pet shop tener productos de buena calidad y precios competitivos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la incursión de la cafetería pet friendly & pet shop debido a que el negocio es viable, esto ha sido sustentado con el valor actual neto positivo de S/ 1,634,682 y una tasa interna de retorno de 146.85%.

Se les debe dar la inducción inicial a las personas contratadas y con ello puedan participar en la marcha blanca.

Para la introducción del negocio se recomienda realizar una marcha blanca tal y como se ha programada para que los clientes puedan constatar la propuesta valor del negocio, también para realizar los ajustes necesarios en las operaciones del día.

Debido a que el modelo de negocio tiene una aceptación alta según el estudio de mercado realizado, se recomienda realizar un plan de expansión a corto y mediano plazo, el cual deberá incluir la apertura de nuevos locales en el resto de los distritos de la zona 7, así como en distritos de Lima Metropolitana en donde se concentre la población de los sectores socioeconómicos A, B o C1.

Se puede considerar como un segundo segmento a la población al sector socioeconómico C2 para el cual se debería crear una marca alterna.

La tendencia pet friendly se ha incrementado en los últimos años, conforme se analicen los resultados del negocio, se deberá incrementar la inversión en marketing, con la finalidad de expandir la participación de mercado y fortalecer la marca.

El fortalecimiento de la marca podría facilitar la creación de una franquicia, para lo cual se requerirá contar con procesos estandarizados, así como sistemas que soporten las operaciones descentralizadas.

El negocio deberá seguir siendo reconocido por brindar una experiencia memorable, para ello se recomienda el uso de nuevas herramientas innovadoras, así como seguir incrementando el conocimiento del cliente para crear campañas de impacto que los fidelicen.

Se debe considerar incrementar las alianzas estratégicas con sociedades y organizaciones relacionadas con las mascotas como son las veterinarias, facultades

veterinarias de la ciudad de Lima, Kennel Club Perú, entre otros, para que se solidifique una estrategia económica y social con proyección.

Con las ganancias obtenidas se podrá invertir en nuevos negocios relacionados con las mascotas, como pueden ser peluquerías, servicio de cremación, aplicaciones móviles, por ejemplo, para conseguir hospedaje temporal para mascotas mientras los dueños se van de viaje o contactar con un veterinario.

Referente a las limitaciones descritas en el capítulo IV, se describen las siguientes recomendaciones:

1. Debido a la importancia que está teniendo el concepto pet friendly, se recomienda que el INEI lleve a cabo un censo de animales domésticos, en primera instancia a nivel de Lima Metropolitana y luego a nivel nacional.
2. Se recomienda hacer un estudio detallado de las empresas que distribuyen productos para mascotas, esto permitiría realizar alianzas estratégicas directamente y aprovecha un mejor costo de los productos en pet shop.
3. Se recomienda hacer investigación de mercado, como focus groups y encuestas con compañías de buena reputación y técnicas, que logre minimizar respuestas sesgadas de los participantes.
4. Se recomienda la habilitación de espacios de más de 100 m², debido a la alta tendencia de negocios pet friendly, donde el diseño y la amplitud son necesarios para la comodidad de los clientes y sus mascotas.
5. Se recomienda expandir la búsqueda de información referente a cafeterías pet friendly y pet shops a países fuera de Latinoamérica con la finalidad de realizar un benchmarking.